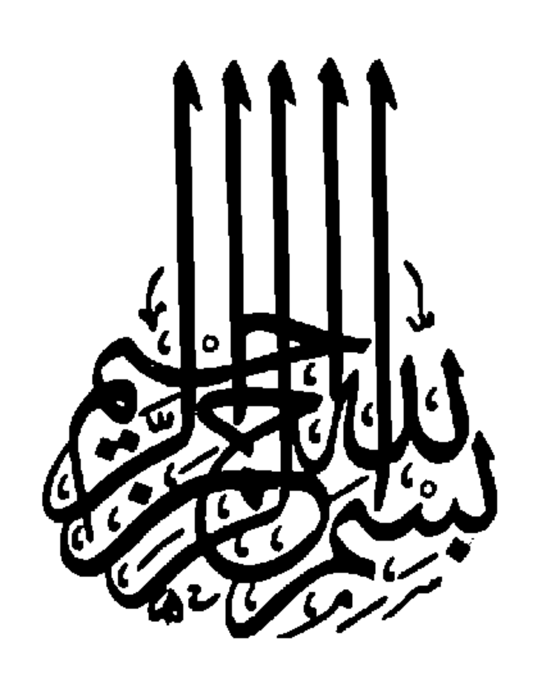
القائد الذكي

توني دوتينو
ريتشارد آي.





القائد الذكي

توني بوزان ، توني دوتينو
ريتشارد آي.



المحتويات

اختبار استفتاحى موجز

لكى تحدد نقاط قوتك وضعفك الحالية ، عليك الإجابة عن الاختبار التالى ، ثم احسب درجاتك ، ونفذ التعليمات المذكورة فى الجزء الخاص بـ " التحليل "

والغرض من هذا الاختبار التشخيصى هو توجيهك إلى هذه الفصول فى الكتاب والتى قد ترغب فى العمل من خلالها بدايةً لتزيد من سرعة عملية تعلمك . ومع ذلك فلكى تصبح " قائداً ذكيّاً " فسوف يتحتم عليك قراءة كل الفصول وإكمال كل التدريبات .

١. هل تؤمن بأنك تستطيع التعلم لتكون أكثر إبداعاً ؟ نعم / لا

٢. هل تعتقد أن قدرتك على تذكر المعلومات من الممكن أن تفوق نسبة التسعين بالمائة ؟ نعم / لا

٣. هل تعتقد أنك تستطيع إنجاز أى شىء تهيئ ذهنك له بطريقة مناسبة ؟ نعم / لا

٤. هل لديك معادلة للنجاح تلتزم بها لتحقيق أهدافك ؟ نعم / لا

٥. هل تستمتع بمعرفة المزيد عن مجالك الذى اخترته ؟ نعم / لا

٦. هل تبحث عن أى خبراء فى المجال الذى تهتم به ؟ نعم / لا

٧. هل تقبل تحمل مسئولية ما وصلت إليه حياتك اليوم ؟ نعم / لا

٨. هل تستغل المهارات وروح الإبداع التى يتمتع بها أعضاء فريق العمل التابع لك استغلالاً تامًّا ؟ نعم / لا

٩. هل تشجع الأفراد على اغتنام الفرصة كاملة حتى وإن كان ذلك قد يؤدى إلى المخاطرة بالفشل ؟ نعم / لا

١٠. هل يتحلى أعضاء الفريق التابع لك بالحماس والنشاط ، وهل يستمتعون بما يفعلونه ؟ نعم / لا

١١. هل يسألك الآخرون عن معلومات فى مجال خبراتك ؟ نعم / لا

١٢. هل لديك المعرفة اللازمة لنجاحك ؟ نعم / لا

١٣. هل تستخدم الحاسب الآلى للحصول على المعلومات ؟ نعم / لا

١٤. هل لديك طريقة لتنظيم الأفكار بحيث تستطيع الاستعانة بها بسهولة ؟ نعم / لا

١٥. هل تمتلك الأدوات التى تمكنك من تحسين قدرتك على تخزين المعلومات ؟ نعم / لا

١٦. هل لديك أنت وفريق العمل التابع لك مقاييس للتعرف على مردود العملاء ؟ نعم / لا

١٧. هل تشعر بأن العاملين معك يعملون نحو اكتساب ثقافة لتحقيق أعلى مستوى من الأداء ؟ نعم / لا

١٨. هل يرى العاملون معك أنفسهم على أنهم عامل مشجع على التغيير ؟ نعم / لا

١٩. هل لديك رؤية واضحة لما تريد أن تصل إليه بعد عامين ، أو خمسة أعوام ، أو عشرة أعوام من اليوم ؟ نعم / لا

٢٠. هل تجد أن قيمك (ما تؤمن به) وجهودك (ما تفعله) يتوافقان معاً ؟ نعم / لا

٢١. هل هناك ما تأمل تحقيقه ويستحق التضحية بالراحة في سبيله ؟ نعم / لا

٢٢. هل تعتقد أنك مبدع بالفطرة ؟ نعم / لا

٢٣. هل تعتقد أن الذكاء الإنساني هو العامل الرئيسي الأول لتحقيق ميزة تنافسية ؟ نعم / لا

٢٤. هل تعتقد أن الثروة الفكرية هي عامل التغيير الرئيسي في العمل اليوم ؟ نعم / لا

٢٥. هل تستطيع ذكر خمس من مهاراتك الذهنية ؟ نعم / لا

٢٦. هل تمضي بعض الوقت في تشجيع الآخرين على الأداء الجيد ؟ نعم / لا

٢٧. هل تعتقد أن وجود تصور واضح للأهداف من شأنه أن يساعدك على تحقيق نتائج بارزة ؟ نعم / لا

٢٨. هل تعرف مدى مساعدة الألوان في تحسين الذاكرة ؟ نعم / لا

٢٩. هل لديك عملية ذهنية لتنظيم أفكارك حتى تستطيع تذكر المعلومات ؟ نعم / لا

٣٠. هل تستطيع الربط بين الأفكار المختلفة فى وقت واحد لإيجاد حلول لمشاكلك ؟ نعم / لا

٣١. هل هناك فارق بين المعلومات والمعرفة ؟ نعم / لا

٣٢. هل تعتقد أنك تستطيع مضاعفة سرعة القراءة مع الخروج بالقدر المناسب من المعلومات والفهم الجيد ؟ نعم / لا

٣٣. هل تستطيع وضع أنشطة العمل المطلوب إنجازها شهرياً فى قائمة ؟ نعم / لا

٣٤. هل تعرف بالتفصيل مدى تأثير عملك على الشخص الذى يستخدم المنتج أو الخدمة التى تقدمها شركتك ؟ نعم / لا

التقويم

سجل درجتين لكل سؤال أجبته بـ " نعم "

التحليل

اجمع درجات الأسئلة رقم : ٢١ ، ٢٢ ، ٢٣ ، ٢٤ ، ٢٥ . فإذا بلغ مجموع الدرجات أقل من عشر درجات ، فاقرأ (الفصل الثانى ـ " الثروة الفكرية ") .

اجمع درجات الأسئلة رقم : ١ ، ٣ ، ٧ ، ١٠ ، ١٨ . فإذا بلغ مجموع درجاتك أقل من عشر درجات ، فاقرأ (الفصل الثالث ـ " عقلنا المبدع ") .

اجمع درجات الأسئلة رقم : ١٤ ، ١٥ ، ٢٨ ، ٢٩ ، ٣٠ . فإذا بلغ مجموع درجاتك أقل من عشر درجات ، فاقرأ (الفصل الرابع - " رسم خرائط العقل ") .

اجمع درجات الأسئلة رقم : ٤ ، ١٩ ، ٢٠ ، ٢١ ، ٢٧ . فإذا بلغ مجموع درجاتك أقل من عشر درجات ، فاقرأ (الفصل الخامس - " أثر وضع تصور للأهداف ") .

اجمع درجات الأسئلة رقم : ٣ ، ٤ ، ٩ ، ١٩ ، ٢٠ ، ٢١ . فإذا بلغ مجموع درجاتك أقل من اثنتى عشرة درجة ، فاقرأ (الفصل السادس - " معادلة النجاح " " TEFCAS ") .

اجمع درجات الأسئلة رقم : ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١٧ ، ٢٦ . فإذا بلغ مجموع درجاتك أقل من عشر درجات ، فاقرأ (الفصل السابع - " القائد الذكى ") .

اجمع درجات الأسئلة رقم : ٥ ، ٧ ، ١٠ ، ١٧ ، ١٨ . فإذا بلغ مجموع درجاتك أقل من عشر درجات ، فاقرأ (الفصل الثامن - " القوة البشرية ") .

اجمع درجات الأسئلة رقم : ٦ ، ١١ ، ١٢ ، ١٣ ، ٣١ . فإذا بلغ مجموع درجاتك أقل من عشر درجات ، فاقرأ (الفصل التاسع - " إدارة المعلومات " — الجزء الأول) .

اجمع درجات الأسئلة رقم : ٢ ، ١١ ، ١٢ ، ١٥ ، ٣٢ . فإذا بلغ مجموع درجاتك أقل من عشر درجات ، فاقرأ (الفصل العاشر - " إدارة المعلومات " — الجزء الثانى) .

اجمع درجات الأسئلة رقم : ٨ ، ١٦ ، ٢٢ ، ٣٣ ، ٣٤ . فإذا بلغ مجموع درجاتك أقل من عشر درجات ، فاقرأ (الفصل الحادى عشر - " عملية الابتكار من خلال العمل بروح الفريق ") .



المقدمة

يعتمد هذا الكتاب على نتائج لأحدث البحوث في توظيف العقل البشرى لوضع مبادئ العقل والأساليب التى سوف تساعدك كى تصبح " قائداً ذكياً "

وعلى الرغم من أن الأساليب المتناولة سوف تفيدك بلا شك فى حياتك الشخصية ، فإننا سنركز هنا على تطبيق هذه المعارف فى عالم الأعمال ، وذلك بوضع برنامج عمل يسهل تطبيقه ويهدف إلى إكسابك أنت وشركتك قدرة تنافسية عالية ، ومع توضيح كيفية الاستفادة من الثروة الفكرية فى زيادة أرباح الشركات .

ونقترح عليك أن تلقى ـ بداية ـ إطلالة عامة على الكتاب ، حتى تحصل على ملخص إجمالى لمحتويات الكتاب . وسوف تلاحظ أن كل فصل من هذا الكتاب ـ عدا الفصل الأول ـ يتبع نفس الأسلوب حتى يسهل استيعاب المادة المذكورة به .

وفى بداية كل فصل بدءًا من الفصل الثانى فصاعداً ، سوف تجد مجموعة من الأسئلة وضعت بهدف قدح زناد فكرك وتحديه . ثم اتبعنا ذلك بعرض معلومات وإرشادات تتعلق بالموضوع ، بالإضافة إلى عرض موجز لحياة أشخاص يستخدمون الأفكار المتناولة وينجحون . ثم بعد ذلك نختم الفصل بسلسلة من التدريبات لمساعدتك على استيعاب العرض الموجز لحياة الأشخاص ، ودراسات الحالات و " مبادئ العقل " ، وملخص لـ " خريطة العقل " وأدوات أخرى لازمة للتفكير .

من هم القادة الأذكياء ،
وكيف تصبح واحدا منهم ؟

" القادة الأذكياء " هم الذين يعرفون أن البشر هم الثروة الحقيقية لأية شركة ، وأن حفز القدرات الإبداعية والابتكارية للقوة العاملة لديهم سوف يساعد شركاتهم على التقدم والاستمرار فى قدرتها على المنافسة فى النظام الاقتصادى العالمى الجديد .

وسوف نبين لك كيف يحفز " القادة الأذكياء " مرءوسيهم لاكتشاف قدراتهم الإبداعية الطبيعية ، والتزود من هذا الإبداع بلا حدود . كما سنوضح كيفية قيامهم بتوجيه عمالهم حتى يشعروا بقيمتهم وبأنهم جزء من فريق العمل ، ويبنون قدراتهم فى إطار العمل الجماعى . كما سنبين لك كيفية قيامهم بتحفيز أعضاء فريق العمل الذين يشعرون بفقدان الثقة فى أنفسهم .

وهدفنا هو تحفيزك للتفكير بطريقة مختلفة فى دورك كقائد . كما نريد مساعدتك على اكتشاف الاحتمالات الجديدة التى سوف تحولك إلى عامل تغيير بنَّاء . كما نريدك أن تفهم كيفية تطوير ذكائك وإبداعك وكذلك ذكاء وإبداع العاملين بمؤسستك .

وفى إطار عملنا ، قمنا بتحديد الأسئلة التى تطرح دائماً ولكن لا يجيب عليها أحد إطلاقاً بالطريقة التى ترضينا ، وهى أسئلة مثل :

- لماذا تكافح الكثير من الشركات لاستخدام فرق العمل بنجاح ؟ (انظر الفصل السادس ـ " معادلة النجاح " " TEFCAS ") .
- لماذا تغير الشركات برامجها (لإعادة الهيكلة) ولا تعيش لفترة طويلة كما أنها لا تحقق النتائج المرجوة (انظر الفصل الحادى عشر ـ " عملية الابتكار من خلال العمل بروح الفريق ") .
- لماذا تفشل كثير من الشركات التى كانت ناجحة لعدة سنوات فجأة ؟ (انظر الفصل الخامس ـ " أثر وضع تصور للأهداف ") .

- لماذا تعوض بعض الشركات خسائرها ، بينما تتدهور أحوال شركات أخرى ؟ (انظر الفصل الثامن ـ " القوة البشرية ") .
- فى عالم ملىء بالمعلومات ، كيف يمكن للشركات معالجة المعلومات بصورة أكثر كفاءة ؟ (انظر الفصل التاسع ـ " إدارة المعلومات " ـ الجزء الأول) .
- ماذا يحتاج المدير للإصلاح بنجاح فى العالم المعاصر ؟ (انظر الفصل الأول ـ " ريتش بانون " : قصة نجاح ، والخاتمة : " قصة تونى أنجيلو ") .

لقد قدمنا الإجابات عن هذه الأسئلة ، بالإضافة إلى نقاش الموضوعات الأخرى المتعلقة بالقيادة والتى ركز عليها عملنا . وهدفنا من هذا الكتاب هو تسليحك بالتكنولوجيا الذهنية التى تحتاج إليها للتقدم : القدرة على تطبيق إبداعك الذهنى بصورة أكثر فعالية . وتبدأ رحلتنا مع قصة نجاح " ريتش بانون " ـ وهو " قائد ذكى " يعيش ويتنفس بكل المبادئ والأساليب التى تم تناولها فى هذا الكتاب .



١ قصة نجاح " ريتش بانون "

وجهنا السؤال التالى لرؤساء المؤسسات والمسئولين التنفيذيين بها " ما هى أبرز المشاكل المتعلقة بالشئون التجارية فى الوقت الحالى ؟ " . فأجابوا قائلين : " الوصول بأرباح المساهمين إلى أقصى حد " ، و " زيادة حصة شركاتهم فى السوق " ، و " تحسين منظومة الأداء فى العمل " ، و " إبداء المزيد من الاهتمام بالعميل " ، و " وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب " ، و " الاهتمام بالموارد البشرية ، ثم الموارد البشرية ، ثم الموارد البشرية " ، و " تحقيق عائد أفضل فى استثماراتنا البشرية " ، و " تخفيض التكاليف " ، و " رعاية الابتكار " .

وسألنا مسئولى الموارد البشرية السؤال التالى : " ما هى أصعب التحديات التى تواجهكم ؟ " . فأجابوا قائلين " جذب المواهب وتعهدها بالرعاية " ، و " مواجهة مشكلة عدم التفانى فى العمل " ، و " إنشاء جمعيات تعليمية " ، و " تحقيق الالتزام فى العمل " ، و " السعى من أجل الإخلاص فى العمل " ، و " تحسين منظومة الأداء فى العمل " ، و " جعل الفرد يشعر بالمسئولية عن النتائج " ، و " بناء مجتمع متعاون من خلال العمل بروح الفريق "

وطرحنا على بعض الموظفين السؤال التالى : " ماذا تريدون من الشركة التى تعملون بها ؟ " . فأجابوا قائلين : " التحدث إلينا مباشرة " ، و " الاستماع إلينا " ، و " الحصول على نسبة من الأرباح " ، و " وضع نهاية لنظام البرنامج الشهرى وفتح قنوات الحوار " ، و " إبداء الاهتمام بعملنا ووضع أهداف محددة له " ، و " بناء الثقة " ، و " أن نتعلم شيئاً جديداً " ، و " وضعنا فى مقدمة الصفوف " ، و " نريد معاملة من نوع جديد " ، و " أن نشعر بالاستقرار الوظيفى "

ربما يمكنك الربط بين بعض العبارات السابقة . فهذه أهم قضايا العصر ، ونعتقد أن الإجابة تتلخص في كلمة واحدة ، ألا وهى القيادة . ولكن مفهوم القيادة ليس مفهوماً جديداً ، ولكن الجديد فى الموضوع هو نوعية القائد المطلوبة ، فالقائد : هو ذلك الشخص الذى يستطيع تناول المسائل السابقة والمواءمة بينها . ولعلك تقول : " ما أسهل الكتابة ! أهذا مجرد كتاب آخر يقوم على النظريات والتخمين والأفكار الخيالية غير القابلة للتطبيق على أرض الواقع ؟ " . كلا . فهذا الكتاب يتحدث عن " **شخصيات حقيقية** " لقادة حقيقيين ، إنهم القادة الذين برزوا ونجحوا فى ممارسة مهامهم كل يوم ؛ والذين يطبقون فى شركاتهم أحدث ما وصلت إليه البحوث التى أجريت على المخ ويحققون نتائج بالغة الروعة . وهذا هو ما يدور حوله هذا الكتاب .

ونستخدم مصطلح " القادة الأذكياء " لوصف هؤلاء الذين يطبقون " مبادئ العقل " على المسائل المتعلقة بالشئون التجارية . ونود أن نعرفك أول قادتنا الأذكياء : إنه " ريتش بانون "

وإذا سألت " ريتش بانون " نفسه عن سبب تأييده للمبادئ التى نناقشها فى هذا الكتاب فإنه سيجيب بكل بساطة قائلاً : " لأنها ناجحة ! "

ويشغل " بانون " حاليًّا منصب نائب المدير العام ومراقب مالى بشركة " انتكس لخدمات المعلومات " " Entex Information Services " ، وتعد شركة " انتكس " إحدى كبرى الشركات لتصنيع أجهزة الحاسوب الشخصية فى " الولايات المتحدة " وتشرف على أكثر من ستمائة ألف جهاز حاسب آلى تستخدمها أفضل ألف شركة فى الولايات المتحدة ، وتصل أرباحها إلى اثنين ونصف مليار دولار سنويًّا . ولكنه بدأ منذ عدة سنوات ماضية ـ عندما كان يعمل لدى شركة (آى . بى . إم) " IBM " ـ فى تطبيق " مبادئ العقل " فى عمله اليومى ، وساعد عمله هذا على حصول شركة " IBM " على " جائزة ريتش " التى تمنحها **مجلة** (CFO) لأعلى مستوى من إعادة هيكلة المدخرات فى " الولايات المتحدة " .

وباختصار ، فإن " بانون " يعد أحد قادة " أمريكا " المعدودين ، كما أنه يُعد بحق نموذجاً لمن ينجح فى تطبيق المبادئ الموضحة فى هذا الكتاب :

" عندما بدأت فى استخدامها ، بدأت حل المشاكل ، وعندما بدأ أعضاء فريق العمل التابع لى فى استخدامها ، بدأوا فى تحديد المشاكل ثم العمل على حلها . ولقد حققت نتائج مباشرة وملموسة " .

ولقد كانت هذه النقطة الأخيرة بالغة الأهمية بسبب كثرة الشك الذى كان ينتاب مجلس إدارة شركة " IBM " الذى كان يجب على " بانون " الرجوع إليه فى أى قرار يتخذه .

" لم تبد الإدارة الكثير من الاهتمام باستخدام تلك الأساليب . وكان علىَّ أن أقنعهم باستخدامها ، ووعدتهم بأننا سنحقق نتائج ملموسة ، وإن لم نفعل فسوف نقلع عن استخدامها تماماً "

وكان " بانون " قد تم تكليفه للتوّ بتولى مسئولية إحدى الهيئات الجديدة التابعة لشركة " IBM " والمخصصة لتركيز الأعمال الإدارية الحسابية لفروع الشركة كلها فى هيئة واحدة ؛ حيث كان مسئولاً عن أكثر من خمسمائة عامل ومقاول .

" لقد كانت شركة " IBM " تجرى تخفيضاً فى حجم العمالة بالشركة ، لذا فقد كان هناك الكثير من التوتر والركود التام فى العمل . والناس بطبيعتهم يكرهون المخاطرة ولم نكن ننجز الكثير من الأعمال ، ومما زاد الأمور سوءاً أنى كنت مكلفا بعمل أكثر مما يقوم به الآخرون ، الأمر الذى خلق جوًّا مشحوناً بالتوتر أدى إلى ارتكاب المزيد من الأخطاء "

وقد أدرك " بانون " أن مهمته الأولى هى توعية العاملين بكيفية التعامل مع التغيير :

" لقد عقدت اجتماعاً مع رؤسائى فى العمل وبدأنا فى وضع مجموعة من الأهداف والمقاصد للشركة ، تبدأ بوضع بيان بالمهمات ووضع تصور

لها ، وقمنا على مدار يومين ببذل جهود حثيثة فى سبيل تحديد ووضع التصورات لتلك المهام عندئذٍ ظهر أمامنا أمر مُلحٌّ ، ألا وهو حاجة العاملين لمزيد من الأدوات ومزيد من التدريب . كما أن قدر العمل والساعات المخصصة له لا تكفى للقيام بكل شىء ، وبالإضافة إلى تحسين أساليب إنجاز الأعمال فقد كنا نحتاج إلى تحسين طرق وضع الأولويات لعملنا "

فتحديد الأهداف ، وتعريف النجاح ، وتحديد الأولويات ، وكذلك القادة الذين يحددون مجموعة أهداف لفريقهم يلتزمون بها ويعملون من خلالها ، كل تلك الموضوعات سوف يتم تغطيتها فى الفصل السادس " معادلة النجاح - محاولات ، ونتائج ، ومردود ، واختبار ، وضبط ، ونجاح "

وطلب " بانون " مساعده " تونى دوتينو " وقاما معاً بوضع خطة عمل وعقدا اجتماعاً مع رؤساء " بانون " فى المؤسسة ثم مع المدراء الذين يعملون تحت رئاسته ، ثم مع كل الموظفين الآخرين .

وكانت أولى الخطوات التى قام بها " بانون " هى إقناع الإدارة بتبنى تصوراته حول الموضوع ، ولم يحصل على التزام الإدارة بتلك التصورات ودعمها لها فقط ، بل إنه حصل أيضاً على المشاركة الفعالة فى تنفيذ أفكاره .

وقام كل من " بانون " ، و " دوتينو " بإجراء استفتاء لتحديد أهم الجوانب فى وظيفة كل شخص . ولقد كانا يحاولان معرفة إذا ما كان الجميع فى الهيئة التى يتبعها " بانون " يؤيدون بيان المهام المتفق عليه أم لا . ولم يكن من قبيل المفاجأة أنهم لم يكونوا يؤيدون ذلك البيان .

" لم تكن الأمور تسير فى الاتجاه الصحيح ، فقد كنا نتصور أن السفينة تبحر فى اتجاه معين ، ثم اكتشفنا أن الكثيرين من ركابها يبحرون فى الاتجاه المعاكس " .

وفى مطلع ذلك العام طلب " بانون " من المدراء والموظفين إجراء فحص على أعمالهم لتحديد أى تلك الأعمال التى يمكن التقليل من أهميتها أو طرحها جانباً . وقد لاقت تلك الجهود نجاحاً جزئيًا فقط .

" إننا نحدد الأمور لنسعى جاهدين فى طلبها ولكن عملية طرحها جانباً أو تصحيحها كان أمراً فى غاية الصعوبة " .

وقام " بانون " ، و " دوتينو " بإقامة ورش عمل لتقديم الابتكارات من خلال العمل بروح الفريق ؛ وذلك لإيجاد أساليب تحسين أداء المهام بروح الفريق عن طريق تحليل أنشطة العمل وتحسين مهارات التواصل وإطلاق العنان للإبداع (انظر الفصل الحادى عشر) وفى أثناء إقامة ورش العمل الجماعى استطاع " بانون " تكوين رؤية مشتركة للتميز ، وتم صياغة تلك الرؤية فى عبارة واحدة هى :

التميز من خلال العمل بروح الفريق

فقد طلب من مديرى الأقسام أن يشركوا كل موظفيهم فى وضع التصور للعمل وأن يطلبوا انطباعاتهم ، سواء الإيجابية منها أو السلبية . وكانت نتيجة هذا التدريب أن الإدارة العليا ، والعاملين فى إدارته ، وكذلك كل أعضاء المؤسسة قد توصلوا إلى الاتفاق بشأن الهدف المحورى بالنسبة للمؤسسة :

" لقد كان لدىَّ ـ شأنى فى ذلك شأن أى مدير آخر ـ أفكار عما ينبغى أن يفعله أولئك العاملون معى . ولكننى فى الحقيقة كنت أعرف أنه يستحيل علىَّ فهم المشاكل المتعلقة بتلك الأعمال وكذلك من يشتركون مباشرة فى القيام بها . [سوف نناقش هذا الموضوع فى الفصل السابع] .

وقد قمنا بتوضيح فوائد استيعاب فريق العمل لأساليب رسم واستخدام " خرائط العقل " للمؤسسة التى يتبعها " بانون "

لقد قمت بتحديد جوانب كثيرة ، مثل قوائم المرتبات ثم الأنشطة الثانوية تحتها ، ثم أترك الأفراد يتحدّون المشاكل بشدة ويتعرفون على

الجوانب المسببة لها ثم يحاولون إيجاد طرق لتصحيحها ، وقد كان أول ما اكتشفوه يتمثل فى أنهم فى بعض الحالات كانوا يتصورون أنهم كانوا يعملون على حل مشكلة واحدة ، ولكن بعد رسم " خرائط العقل " وتجميع كل الأفكار تبين لهم أن العائق الحقيقى أمام تحقيق التقدم كان شيئاً مختلفاً تمام الاختلاف . وهنا تبرز قيمة استخدام " خرائط العقل " الجماعية وتجميع أفكار أربعة أو خمسة أشخاص (تم تغطية موضوع رسم " خرائط العقل " فى الفصل الرابع) .

ويلخص " بانون " ذلك الموضوع بطريقة ممتازة ؛ حيث يقول :

" إذا أخذت مجموعة المهارات التحليلية وأضفت إليها فهم طبيعة المستهلكين والموردين بجانب بعض الإبداع مع جعل الأفراد يتواصلون ويعملون معاً بروح الفريق فسوف تنسجم كل تلك الأمور مع بعضها ، وتحقق ما يعرف بمعادلة النجاح "

ولم يكن إجراء ذلك التغيير أمراً سهلاً بالطبع . كما قال " بانون " : " كان الناس يتعثرون فى البداية ، فقد كانوا يخشون التغيير ، وكان علينا إيجاد طريقة لمساعدتهم "

هل أنت مستفيد من التغيير أو ضحية له ؟

لقد أخبر " بانون " كل المشاركين فى ورشة العمل بأنهم يمثلون عاملاً أساسيًّا فى التغيير ، وأن الأدوات التى كانوا يتعلمونها كان من المفترض أن يتم استخدامها للمساعدة فى تفعيل التغيير . كما قال لهم إن التغيير يتجلى فى عدة مظاهر :

يتمثلان فى أن لدينا خيارين للتغيير فى حياتنا ، وسواء أكنا نحب ذلك التغيير أم لا فلن نستطيع تجنبه ، فإما أن نحاول الاضطلاع بدورنا كعوامل للتغيير وتفعيله ، أو نتحول إلى ضحايا له . ولقد تعودت أن أؤكد للجميع أننا إما سنقوم بعمل شىء مختلف فى غضون ستة أشهر ،

أو أننا سنفعل جميعاً نفس الشيء بطرق مختلفة . وهذا هو سبب أهمية إقامة ورشة عمل تقدم الابتكارات من خلال العمل بروح الفريق إذا كنا نريد نقل أعمالنا التجارية والمالية إلى مستوى أعلى .

وكنت أتحدث إليهم عن فريقنا للإدارة ، كما كنت أطلب منهم أن يدلوا برأيهم فينا كمدراء فى العمل ؛ وذلك لأننا أيضًا كنا فى حاجة للتغيير . فقد كنا فى حاجة للتحول من أسلوب السيطرة والتحكم إلى أسلوب القيادة وتقديم الدعم ، حيث كنت أسألهم عن رأيهم فى المراحل الأربع التى يمر بها أى موظف على نحو متغير :

- غير كفء وهو لا يدرى .
- غير كفء وهو يدرى .
- كفء وهو لا يدرى .
- كفء وهو يدرى .

ويضحك الجميع ، ثم نناقش مستوى الكفاءة الذى حققته إدارتنا .
ويعد " بانون " من أشد المؤيدين للاستخدام الفعال لنظام المقاييس ، وهو ما سنناقشه فى الفصل العاشر (" التعامل مع المعلومات " ـ الجزء الثانى) :

إذا لم يكن لديك معيار لقياس مقدار التقدم فإنك بذلك تسير فى طريق مظلم ولا تخدم عملاءك بالطريقة المناسبة .

وتعد نظم القياس شديدة الأهمية بالنسبة لكثير من الأمور التى نؤديها بشكل يومى سواء أكنا نعمل أم نلعب . فمن ذا الذى يلعب " الجولف " ولا ينظر إلى النقاط التى يسجلها حتى النهاية ؟ حيث تستخدم معايير القياس دائماً حتى يتسنى لك عمل التعديلات المناسبة فى الوقت المناسب للوصول إلى الهدف المنشود ، وخذ لعبة " البيسبول " كمثال على ذلك . حيث ينظر لاعبو " البيسبول " باستمرار إلى لوحة تسجيل النقاط ثم يُعدلون من أسلوبهم فى اللعب اعتماداً على النقاط المسجلة ، كما يراقبون النقاط المسجلة فى أثناء المباراة .

وأعتقد حقًّا أنه إذا كان الأمر يستحق العمل فإنه يستحق أن تستخدم فيه نظم قياس معدلات العمل .

ولكن " بانون " يلاحظ أن نظم القياس ينبغي أن تستخدم على نطاق واسع :

إذا لم تكن نظم قياس معدلات العمل التي يطلب منك المدير استخدامها تساعدك على تقدير وتعديل أدائك في العمل ، عندئذ يجب أن تسأل فقط قائلاً ما فائدة استخدام نظم القياس ؟

وأحياناً تكون نظم قياس معدلات العمل عقيمة ، بل وأسوأ عند استخدامها ، لأنها قد تكون ذات أثر ضار على الأهداف .

كان أحد فرق العمل يقوم بإعداد تقرير شهرى عن سير العمل وكتب ذلك التقرير في سبعين صفحة . واستغرقت المحاولة الثانية لإعداد التقرير يوماً كاملاً .

لقد تم قطعاً تكديس المعلومات في تلك الحالة ، وهو ما سنناقشه في الفصل التاسع : " التعامل مع المعلومات ـ " الجزء الأول .

إذا لم نتمكن من استخدام أحد نظم قياس معدلات العمل في تحسين الأداء فينبغي علينا أن نراجع أنفسنا لنرى إذا ما كانت تلك النظم ضرورية حقا أو أنها غير لازمة . وهو ما فعله فريق العمل الذى كتب التقرير البالغ سبعين صفحة . فعندما قاموا بمراجعة نظم قياس معدلات العمل الذى يتبعونه ثم قاموا بإدخال النظم التى كانت تمثل هدفاً حقيقياً في تحسين سير العمل فقط ، تمكنوا من حذف خمسين صفحة من السبعين ووفروا جهد أربعة رجال من العمل يوماً في كل شهر . حتى إني عندما ألقيت نظرة شاملة على التقرير تعجبت من الصفحات العشرين واعتبرتها كثيرة .

وقد اتبع " بانون " قواعده الخاصة به بوضع بطاقة تسجيل معدلات الأداء لقياس معدل أداء فريق ورشة العمل :

> لقد قمنا بوضع بطاقة تسجيل معدلات الأداء باستمرارنا في العمل ، لذا فقد كان بمقدوري الرجوع إلى رؤسائي في العمل وأقول لهم : " إليكم عدد ساعات العمل التي استطعت توفيرها كنتيجة لأداء ورشة العمل تلك "

ويعد رسم " خرائط العقل " إحدى المهارات التي اكتسبها " بانون " وفريق العمل الذي يعمل تحت رئاسته للتعامل مع كل التغييرات اللازمة للقيام بالمهام الجديدة . وكان " بانون " يقوم بعمل استثمار هادف للثروة البشرية ، وهو ما سيناقش بشيء من التفصيل في الفصل الثاني " استثمار الذكاء " كما قام بخلق مناخ مناسب يساعد على سهولة عملية التعلم ، ويشجع على الإبداع ، ويعمل على فتح قنوات الاتصال وتفعيلها على مستوى فريق العمل بأكمله .

أصول اللعبة

في إطار عمله لتطبيق كل هذه الأفكار الجديدة ، استفاد " بانون " أحسن استفادة من " مبدأ العقل " الذي يدور حول المثابرة في العمل بغية الوصول إلى الأهداف المنشودة . (انظر الفصل الثالث " عقلنا المبدع ") .

> " أعرف قولاً مأثوراً يقول : " **التكرار هو سر النجاح** " . فليس بمقدور المرء أن يقدم فكرة جديدة مرة واحدة ثم يفترض أن الجميع سوف يطبقونها على الفور . حيث ينساق الناس وراء الضغوط والأزمات التي يواجهونها يوميًا ولا يكادون يجدون الوقت الكافي لتطبيق هذه الفكرة . حتى إنهم في بعض المواقف قد يستخدمون الفكرة مرة واحدة ولكنهم لا يحفظونها في ذاكرتهم .

وحضر " بانون " ورش العمل الثمانية عشرة التي عقدت على مدار عامين . وكان يقضي اليوم الأخير بأكمله من كل ورشة عمل في الاستماع إلى

الأفكار التى يعرضها المشاركون ، وهى عبارة عن نقاش حول أنشطتهم ، ومجموعة مختارة من الأنشطة بغرض تحليلها ، ورسم " خريطة العقل " للمشاكل ، والحلول المقترحة ، بالإضافة إلى وضع تصور لخطة العمل . وكان " بانون " يقول للمشاركين فى أثناء ورش العمل إنه إذا حاول حل كل المشاكل منفرداً فلن يصل إلى حل بسبب كثرة فرص التحسين التى يتم التعرف عليها

هناك الكثير من العمل وما أريد أن أفعله حقًّا هو إيجاد طريقة لمساعدتكم فى تحقيق ما تريدونه . وأنتم عملائى فأخبرونى بما أستطيع أن أفعله لمساعدتكم على تطبيق خططكم للعمل .

والمثال التالى مأخوذ من إحدى فرق العمل المتخصصة فى وضع قوائم المرتبات التى تقودها " مارى روز سيرون " التى حضرت إحدى ورش العمل التى تدور حول تحقيق النجاح من خلال العمل بروح الفريق - تحت رعاية " بانون " . وقد اختار هذا الفريق تحسين أحد أنشطة التسوية (انظر الشكل ١ - ١ صفحة ٢٣) .

ويضمن نشاط التسوية أن القيمة المسجلة فى " دفتر الأستاذ " تكون متساوية بالنسبة لكل تعاملات كشوف الرواتب المدفوعة للموظف . وعندما جاء فريق عمل إعداد كشوف المرتبات إلى ورشة العمل أصيبوا بالإحباط من جراء مشكلة لم يستطيعوا حلها ، فقبل ورشة العمل لم يستطع فريق العمل توضيح الحجم الحقيقى للمشكلة أو عرض أية حلول لها .

وعندما رأى " بانون " عرض ورشة العمل لخريطة العقل كان رده المباشر كالتالى :

لقد فهمت فى النهاية الشىء الذى كان يحاول الفريق قوله ، وأعرف الإجراء الذى ينبغى القيام به لمساعدتهم .

فقام باستخدام " خريطة العقل " الجماعية لتوصيل المشاكل إلى فريق دعم الأنظمة ، مع اقتراح خطوات العمل المطلوبة لمعالجتها مما نتج عنه تخفيض جزء

كبير من عبء العمل ؛ مما شجع أعضاء الفريق على الاستمرار فى تطبيق تلك الأدوات الجديدة على المشروعات الأخرى .

كما قام " بانون " أيضاً باستغلال المهارات والوسائل الجديدة ، وبخاصة " خرائط العقل " :

> عندما كنت أحضر اليوم الأخير من ورش العمل كنت عادة أمسك خمس أو ست ورقات مدون بها الملاحظات التى كنت أريد قولها . وكانت تلك الأوراق تسبب التشتت الذهنى ، ولم أستطع عرض الأفكار بطريقة جيدة ، وعندما سمعت عن طرق رسم واستخدام " خرائط العقل " ، أخذت فى تعلمها حتى انتهى بى المطاف إلى رسم " خرائط العقل " بنفسى . وفى مركزها كان هناك شكل يذكرنى دائماً بأن أتحدث قليلاً وأستمع كثيراً ، وكنت أضع تلك الأدوات ضمن الأولويات وأستخدمها لأوضح للمدراء ولفريق العمل أننى كنت أستخدم نفس الأدوات التى تعلموها فى الدورة التدريبية .

وكان الشكل المركزى فى " خريطة العقل " التى كان " بانون " يرسمها عبارة عن حرف كبير يمثل العميل الذى يعمل " بانون " على خدمته ، أى موظفيه :

> لقد كنت دائماً أشكر الجميع ، وكنت أحرص على أن يفهموا أنهم يمثلون العميل الرئيسى بالنسبة لى . وقد قلت لرئيسى فى العمل ألا يحدد موعداً بخصوص العمل فى أثناء فعاليات أى من ورش العمل ؛ لأنه لا يمكن بأى حال من الأحوال تغيير مواعيد أى من أعمال ورش العمل !

> لقد كان ينبغى أن يعرف جميع المشاركين فى ورشة العمل أننى متواجد معهم للاستماع منهم أكثر من التحدث إليهم . ولقد كنت أقول لهم إن أمى اعتادت على أن تقول لى عندما كنت أذهب إلى المدرسة : " إذا لم يكن هناك أخبار فهذا يعنى أن الأخبار طيبة " فهى لم تكن تريد أبداً أن تسمع أخباراً عنى من معلمى "

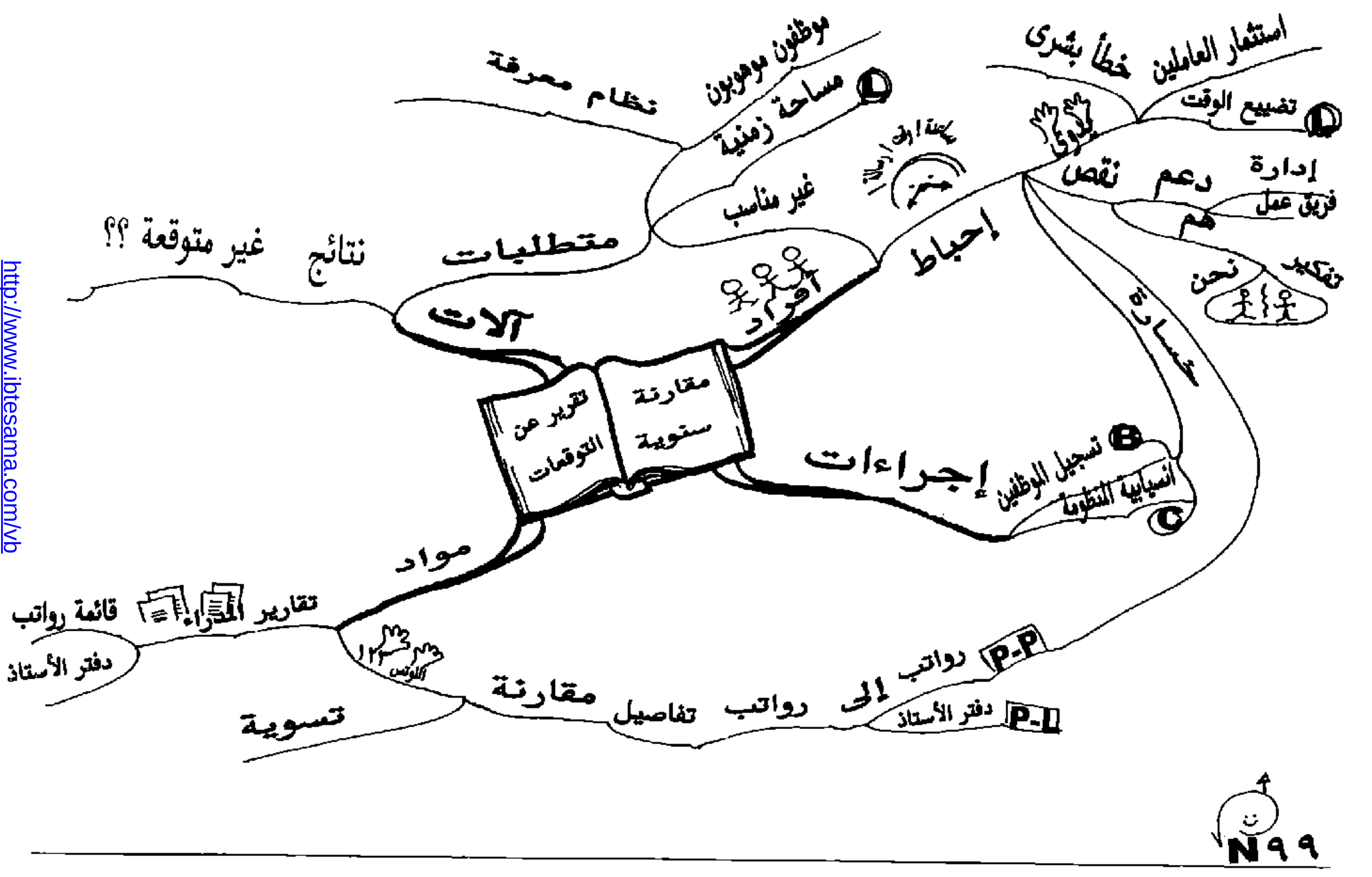
ولكن عندما كبرت في السن وصرت أكثر حكمة قمت بتغيير هذه الفلسفة عندما يتعلق الأمر بالعمل ، فإذا لم تكن هناك أخبار فذلك لا يعني أن الأخبار طيبة ، وإذا لم تتحدث إليّ فهذا يعني أن هناك مشكلة ما ، ومهمتي هي خلق المناخ المناسب لك لتتحدث إليّ بشأن ما يحدث حتى إذا كان أمراً لا تحبذه . لذا إذا غادرت ورشة العمل دون الحصول على معلومات جديدة فإني أصاب بالإحباط وأشعر بالفشل .

وعموماً ، فلم أكن أغادر المكان أبدًا دون الحصول على معلومات جديدة .

وهذا هو مبدأ " التغذية الاسترجاعية " والذى ستتم مناقشته فى الفصل السادس " معادلة النجاح - محاولات ، ونتائج ، ومردود ، واختبار ، وضبط ، ونجاح " .

ويسلم " بانون " بأن الإبداع كان يمثل تحدياً له وللآخرين الذين يعملون فى المؤسسة :

يقول المرء : " حسناً أنا لست مبدعاً " . وللأسف فقد تعودت على أن أقولها أنا شخصيًّا . ولكن تبين أن مثل هذه المقولة تمثل عائقاً أمامى ، وتحدثت مع نفسى عن هذا الموضوع وتبين لى أن الإبداع لا يعنى بالضرورة ابتكار أفكار جديدة من بنات أفكار المرء . فكفى بالمرء إبداعاً أن يأخذ فكرة من أفكار الآخرين ثم يطبقها على موقف مختلف . ومن واقع تجربتى الشخصية وجدت أننى أستطيع تناول فكرة أى شخص آخر وأن أدخل عليها بعض التعديلات قبل تطبيقها على موقف مختلف . وقد كنت أتمتع بقدرات خاصة فيما أطلق عليه " الربط بين الأمور المختلفة " ، وذلك بأخذ المواقف والتجارب والأفكار المختلفة ، ثم الجمع بينها بطريقة منفردة ثم الخروج منها بأفكار جديدة .



الشكل (١ ـ ١) خريطة العقل الخاصة بالتسوية ٩٨٠ / ٩٨١

وهذا ما يحدث دائماً مع الجماعات التى تعمل بروح الفريق :

لقد اعتدت رؤية نفس الشيء في ورش العمل . لقد كان أمراً شديد الإثارة .

وبسبب تنوع فرق العمل سوف تقفز الأفكار على الطاولة . ونلتقط شيئاً من هنا وآخر من هناك ـ من خلال المواقف والخلفيات والأفكار المختلفة . وبدمج كل هذه المعطيات تخرج أفكار جديدة . فهذا بالنسبة لى أعظم أشكال الإبداع .

وأتذكر عندما كنت في سلك الإدارة كنت دائم البحث عن خمس صفات تؤدى إلى نجاح المرء . وقد قمت بتدوينها عام ١٩٧٦ وما زلت أحتفظ بهذه القائمة حتى الآن :

يجب أن يكون الشخص الناجح ذكيًّا وجادًّا في العمل ومنظماً ومبدعاً ، ويتمتع بمهارة التعامل مع الآخرين. فهذا هو الشخص الذى يجب أن تلازمه وتعمل معه .

ولا يزال " بانون " مستمرًّا في تطبيق هذه المبادئ بشركة " انتكس " Entex "

إننا لم نبدأ هنا في " عملية الابتكار من خلال العمل بروح الفريق " حتى نوفمبر عام ١٩٩٧ . ومنذ ذلك الحين قمنا بتكوين ورشتى عمل وحققنا نتائج رائعة ؛ حيث تعمل ورش العمل على رفع الروح المعنوية وزيادة إحساس الأفراد بالهدف وإشراك الجميع في تحديد المشاكل وعلاجها . إنه أمر بالغ الروعة ، فهم يتفهمون حقا أن الإدارة العليا تبدى اهتماماً بأفكارهم ، ويتمتعون بحق اختيار المشروعات التى يعملون بها . وأحياناً لا أعتقد أن المشروع الذى اختاروه مشروع مهم ، ولكن حتى وإن كان هذا هو الموقف ، فإنهم يقومون بصقل مهاراتهم من

خلاله . كما أتوقع لهم النجاح وأستفيد بخبرتهم فى مشروع أهم فى المرة القادمة .

وفي شركة " انتكس " " Entex " كنت أعمل مع فريق الإدارة العليا لنتعرف على الفرق بين النشاط والعملية (انظر الفصل الحادى عشر) . ونؤكد على أننا ينبغي أن نبدأ بالنظر إلى الأمور على المستوى العملى . وهذا يعنى أنه يجب عليك اختراق الأنظمة المؤسسية . فأنا لا أبالى ما إذا كانت المشكلة تتعلق بالمشتريات أو حساب المدفوعات فهى لاتزال فى الأساس مشكلة إنجاز عمل .

ونحرص على وجود أعضاء الأقسام المختلفة فى فريقنا ، فمثلاً إذا كانت لدينا مشكلة تتعلق بأرباح أحد مصانعنا ، فإننا نستعين بشخص من إدارة الابتكار وآخر يعمل في السوق ـ أحد مسئولى المبيعات أو آخر يعمل في مكاتب أحد الفروع ـ وثالث من الإدارة المالية . ولا نقتصر فقط على الاستعانة بالأفراد العاملين فى الإدارة المالية للعمل على حل إحدى المشكلات .

حيث تساعد فرق العمل على الربط بين الأمور المختلفة . وفى شركة " آى . بى . إم " " IBM " كنا نستعين بالعديد من فرق العمل ، فهذا فريق مختص بكشوف المرتبات ، وذاك مختص بحسابات نفقات السفر ، وآخر من حسابات المدفوعات ، وفريق من الحسابات الداخلية بالشركة ، وفريق مختص بحسابات مجموعتنا الدولية . فقد كانت هناك دائماً مجموعة متنوعة تعمل على حل المشاكل المختلفة .

وما ساعد الجميع حقًّا هو الاستماع إلى المشاكل والتحديات التى تواجهنا والفرص التى تلوح لنا وذلك عند عرضها على المجموعة . وفى إحدى الحالات ، كانت لدى إحدى فرق العمل مشكلة تتعلق بكشوف المرتبات ، وكان أمر التسليم عبارة عن صك بقوائم المرتبات . وكانت لدى مجموعة أخرى مشكلة تتعلق بحساب المدفوعات ، وقد كانوا

يتحدثون عن احتجاجهم على عملهم ؛ حيث كانوا مضطرين إلى تطبيق دليل إرشادى دائم التغيير . إنها مسألة تكامل بين مجموعات العمل .

ولم توضع المبادئ الموضحة فى هذا الكتاب للاستخدام مرة واحدة ثم تطرح جانباً ؛ حيث يعرف " بانون " قيمة متابعة الأمور . فقد كان يرجع إلى ورش العمل بروح الفريق لمراجعة ما قاموا بإنجازه ، ثم يطلب من فرق العمل الاشتراك فى عرض الأعمال على رئيسه فى العمل :

لقد كنت أجعل المراجعات التى أقوم بها تتخذ شكلاً غير رسمى قدر الإمكان حتى لا يبدو الأمر كما لو كنت أراقب أعمالهم ولم يكن ذلك الأمر يمثل مشكلة بالنسبة لى . فقد كانوا " يريدون " فرصة ليشرحوا لى ما كانوا يقومون بفعله . وقد قاموا بوضع نظم القياس الخاصة بهم لقياس معايير تقدمهم فى العمل . كما قاموا بوضع مواعيد للتسليم بحيث تكون ملموسة ويمكن قياسها بالإضافة إلى نظم القياس التى كانوا يتحرقون شوقاً إلى عرضها علىَّ .

وقد كان تغيير الثقافة أمراً بالغ الأهمية . وقد قمنا بخلق الفرصة لفرق العمل لعرض خطط العمل على رئيسى فى العمل ؛ لأننى لم أرد الحصول على التقدير بعمل قام به غيرى . لقد كنت أريد لهؤلاء الذين يؤدون العمل فعلاً أن يتلقوا التقدير والعرفان لما بذلوه من عمل .

وكان أول لقاء نعقده مع رئيسى فى العمل يتميز بالصعوبة الشديدة ؛ لأنه لم يكن يروق له النظر إلى " خرائط العقل " ، ولكن قامت إحدى عضوات الفريق - " روزان جرانو " - ووقفت أمامه وأخذت تبين له معنى القيادة ، وهو الأمر الذى لم أتوقع صدوره ممن هم فى مثل مركزها فى المؤسسة . فقد وقفت معتدة بنفسها وظلت واثقة حتى عندما كان يتحداها وكانت المفاجأة تتمثل فى تأييد جميع الحضور لها . وقد برزت شخصيتها فى ذلك الاجتماع بشكل بالغ . فلقد ولدت قائدة فى تلك اللحظة أمام عينى . وعندما أظهرت تأييدى لها وأخبرتها بما ينبغى عليها فعله استمرت فى التقدم أكثر وأكثر . وهى سيدة شابة جذابة . وهى مجرد مثال واحد من بين عدة أمثلة .

وقد واجه " بانون " الكثير من المشاكل إلا أنه لم يتوقف بسببها :

وكانت رؤية القوة النابعة من تكوين تصور شامل ـ خريطة طريق ـ هى ما تحفزنى على الاستمرار . فقد كنت أستطيع وضع بطاقة تسجيل النتائج بحيث تسمح لى بالتعرف على ما إذا كنت أحرز تقدماً أم لا ، وإذا ما كانت سرعة ذلك تزداد أو تقل ، وهو الأمر الذى سمح لى بعمل تعديلات على طول الطريق .

وهناك أمرٍ آخر وهوٍ أنى أتقبل الفشل ؛ حيث إنك ستواجه الفشل حتماً إن آجلاً أو عاجلاً ، ولكن عليك أن تقف على قدميك مرة أخرى ، وتنفض الغبار عن نفسك ، وتحاول مرة أخرى . فلا يقتصر الأمر على أهمية الأفكار التى تتمتع بها كقائد فقط ، ولكن يتعداه إلى الإصرار والمثابرة والعزيمة التى تؤدى إلى النجاح (انظر الفصلين : الثالث والسادس) .

وعندما كان يخبرنى أحدهم بأنه فاشل أو ليس ناجحاً ، كنت أسأل نفسى : " ماذا تعلمت من التجربة ؟ " وعليك أن تعزز الجانب الإيجابى وليس الجانب السلبى ، وقد قيل لى فى أوقات معينة من حياتى إنى لا أستطيع فعل أى شىء . فلا أستطيع الالتحاق بمدرسة معينة لأنى لست على مستوى الذكاء المطلوب ، ولا أستطيع لعب هذه الرياضة لأن سنى غير مناسب ، ولا أستطيع أداء هذه الرقصة لأنى لا أتمتع بالحس الموسيقى . ولم يقدم لى رسل الشؤم هؤلاء أية مساعدة لإنجاز أى عمل .

أما الآن فإنى ألتف حول الأشخاص الذين يقولون لى : " إذا كنت تبغى فعل هذا الشيء حقًا فسوف تفعله ، ثق بنفسك " .

وقد تشبعت " سارة ويلسون " ـ مديرة الحسابات العامة بشركة " انتكس " Entex " " ، هى وفريقها بنفس الروح بعد أن طرح " بانون " رؤيته لتلك الأمور فى أثناء إحدى ورش العمل بالشركة .

وقد اختارت ورشة عمل " ويلسون " كأول مشروع لها ميكنة أحد الأعمال اليدوية ، ألا وهو توزيع تقارير أرباح وخسائر الأقسام وتسليمها إلى مديرى الأقسام مرتين كل شهر . حيث كان يتم فى البداية صياغة التقارير باستخدام الحاسب الآلى الرئيسى الخاص بالشركة ، ثم يقوم أحد الموظفين بعد ذلك بقضاء يوم بأكمله فى طباعة وإعادة صياغة ونسخ تلك التقارير والموازنة بين نصوصها ، ثم يتم تسليمها باليد أو ترسل عن طريق الساعى الليلى إلى المواقع البعيدة .

وقد قررت مجموعة ورشة العمل إعداد التقارير بحيث يتم إرسالها مباشرة آلياً إلى أفراد محطات العمل . وحتى يبدو عرض فكرة التقارير الإليكترونية ذا فائدة وأكثر تشويقاً فقد قررت المجموعة إعدادها فى شكل لوحة جداول باستخدام برنامج " **إكسيل** "

وحيث إن الكثيرين ممن يتسلمون التقارير يدخلون البيانات من التقارير المطبوعة إلى لوحة الجداول بغرض تحليلها بطريق تقليدية ، لذا فإن تسلم نسخة إليكترونية للتقرير يوفر الوقت والجهد . وعلاوة على ذلك فربما يعمل هذا الأمر على تشجيع هؤلاء الذين لم يقوموا بأية تحاليل ليقوموا بتحليل التقارير .

وقيل للجميع - بمن فيهم من حضر الاجتماع مع " ريتش بانون " - لقد وفرنا عمل رجل لمدة أربعة أيام تقريباً فى هذا المشروع " حيث تقول " ويلسون " :

> " لما كان المسئول عن فريق العمل كان يستغرق منه هذا العمل اليدوى يومين كل شهر فى الموازنة بين نصوص التقارير ، فقد كان يستغرق حساب الأرباح شهرين كاملين . أما الآن فإن هذين اليومين أصبحا متاحين أمام هذا الشخص لأداء مهام ذات قيمة أكبر . وبالإضافة إلى هذا الوقت الذى تم توفيره فإنه يتم الاقتصاد فى التكاليف بسبب الإقلال من استخدام الورق وإلغاء ليلة كاملة تقضى فى تسليم تلك البيانات " .

وقد سعد متلقو التقارير الجديدة كثيراً ؛ حيث ظهرت النتائج التالية على الفور ، تقول " ويلسون " :

مطلوب منا الآن إدخال المزيد من المعلومات في التقارير (مقارنة الفترة الحالية بالبيانات المطروحة منذ عام سابق) وقد طلب منا أيضاً عقد موازنة بين إمكانات الفترة الحالية والإمكانات القادمة في المستقبل طبقاً لأحدث التوقعات . وهذا هو ما كنا نأمله ، فقد شجع هذا الأمر الناس على أن ينظروا للمعلومات نظرة جديدة ، كما شجع على المزيد من تحليل وفهم النتائج التي نعد التقارير حولها . وسوف ندخل هذه الاقتراحات في تقاريرنا المستقبلية .

كما نهدف أيضاً إلى الاستعانة بالعملية التي قمنا بابتكارها (انظر الفصل الحادى عشر) لتوزيع التقارير الأخرى بحيث نرفع مستوى العمل الذى قمنا بإنجازه بالفعل ليزودنا بتحسينات إضافية بأقل مجهود .

وتشير " ويلسون " في تقرير لها إلى أن الأفكار الجديدة التي طرحها " بانون " كان لها تأثير إيجابى على موظفى شركة " انتكس" " Entex " :

لقد شعر الجميع بالرضا عنها . فقد كانوا يشعرون بالسعادة بسبب قدرتنا على تحقيق أهدافنا ، كما كانوا يشعرون بالسعادة بسبب المردود الإيجابى الذى كنا نتلقاه من العملية الجديدة . لذا أرى أن الأفراد لديهم الحافز للانتقال إلى المشروع التالى . فهم يتحرقون شوقاً للعمل في العملية التالية .

وقد عملت تجارب " بانون " على " مبادئ العقل " ، و " تشكيل خرائط العقل " ، و " معادلة النجاح " على ترسيخ ثقته في مستقبل أعماله التجارية .

النظر للمستقبل

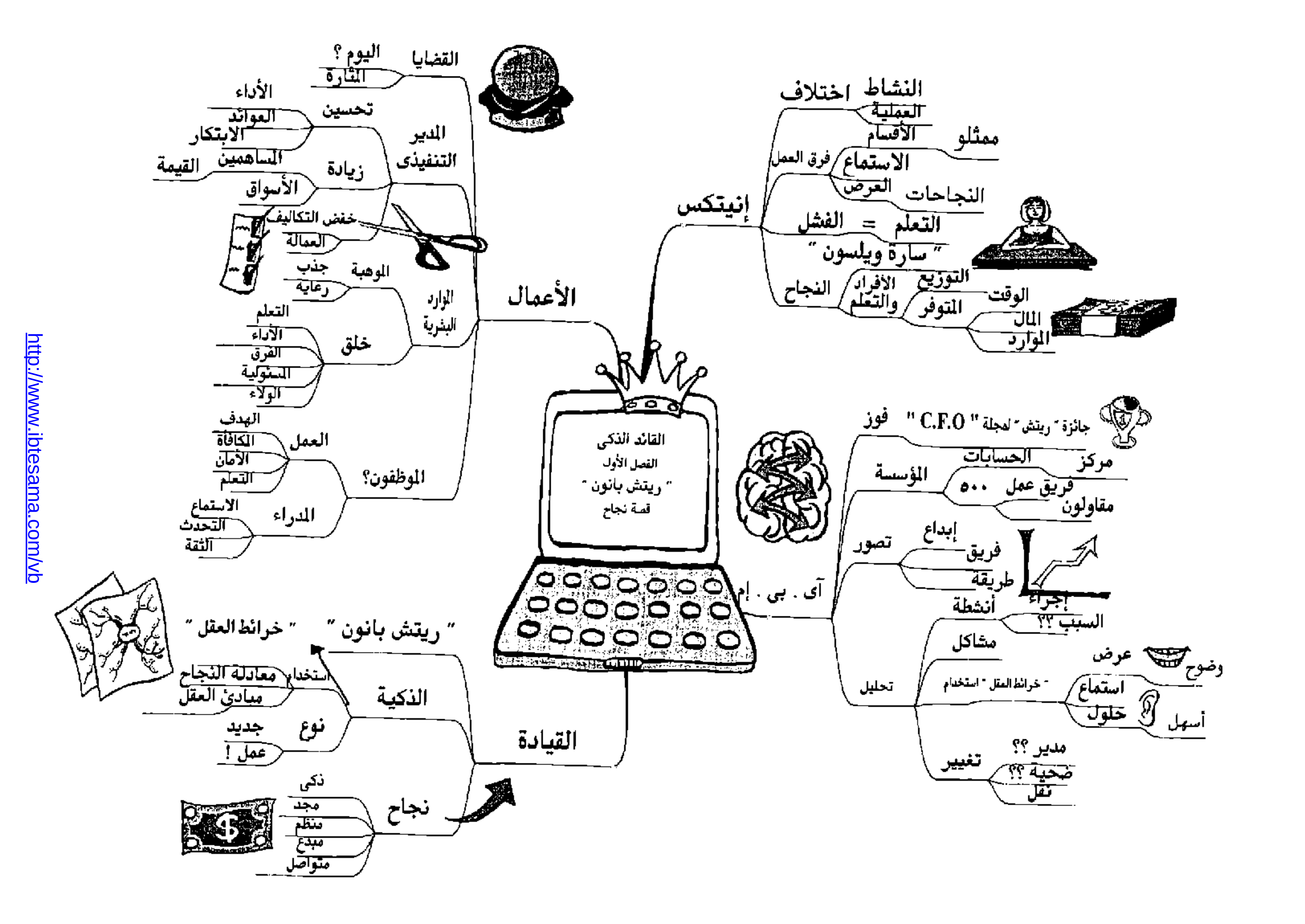
يدخر " ريتش بانون " بعض الأفكار عن قادة الأعمال التجارية في المستقبل :

أعتقد أن قادة الأعمال التجارية في المستقبل ينبغي أن يتجنبوا أسلوب " الأوامر والنواهي " في الإدارة ؛ حيث ينبغي أن يكونوا مركزاً لمعرفة كل شيء . وقد يستحيل عليهم معرفة التقدم الحقيقي الذي يحرزه مَن يعملون تحت إدارتهم بكل تفاصيله وفي كل لحظة . وبدلاً من ذلك ينبغي عليهم توفير مناخ يشجع على الإبداع ، والنمو ، والتعلم ، وتحمل المسئولية ، والعمل بروح الفريق .

فقد تغير عالم التجارة والمال تغيراً جذريًّا لدرجة أنك لا تستطيع أن تكون على دراية بكل شيء ، كما لا تستطيع ملاحقة كل التطورات التي تطرأ على جميع الشئون المتعلقة به . ويجب عليك توفير مناخ يشعر فيه الآخرون بالارتياح في عرض المشاكل عليك أو الاعتراف عندما يرتكبون أي خطأ . ويكتسبون الشعور بالمسئولية من قادة العمل ، ولا يكررون نفس الأخطاء . وهذا هو أحد الدروس التي تعلمناها من نموذج " **معادلة النجاح** " بالإضافة إلى " مبادئ العقل " الأخرى المذكورة في هذا الكتاب .

ومما لاشك فيه فإن " ريتش بانون " يعد " قائداً ذكيًّا " وتحوي الفصول التالية في هذا الكتاب المعادلة التي استخدمها للوصول إلى هذه المنزلة .

إذن ، ماذا حدث لمجموعة العمل التي كان يرأسها " بانون " عندما ترك شركة (آي . بي . إم) " IBM " وانتقل إلى شركة " انتكس " ـ " Entex " ؟ سنتحدث عن ذلك لاحقاً .



القائد الذكي
الفصل الأول
" ريتش بانون "
قصة نجاح
الأعمال
القضايا
اليوم ؟
المثارة
المدير التنفيذى
تحسين
الأداء
العوائد
الابتكار
زيادة
المساهمين
القيمة
الأسواق
خفض التكاليف
العمالة
الموارد البشرية
الموهبة
جذب
رعاية
خلق
التعلم
الأداء
الفرق
المسئولية
الولاء
الموظفون؟
العمل
الهدف
المكافأة
الأمان
التعلم
المدراء
الاستماع
التحدث
الثقة
إنيتكس
اختلاف
النشاط
العملية
ممثلو
الأقسام
فرق العمل
الاستماع
العرض
النجاحات
الفشل = التعلم
" سارة ويلسون "
النجاح
الأفراد والتعلم
التوزيع
المتوفر
الوقت
المال
الموارد
آى . بى . إم
فوز " C.F.O " جائزة " ريتش " لمجلة
المؤسسة
الحسابات
مركز
فريق عمل ٥٠٠
مقاولون
تصور
إبداع
فريق
طريقة
إجراء
أنشطة
السبب ؟؟
مشاكل
تحليل
- خرائط العقل - استخدام
عرض
وضوح
استماع
حلول
أسهل
تغيير
مدير ؟؟
ضحية ؟؟
نقل
القيادة
" ريتش بانون " " خرائط العقل "
الذكية
استخدام
معادلة النجاح
مبادئ العقل
نوع
جديد
عمل !
نجاح
ذكى
مجد
منظم
مبدع
متواصل



٢ الثروة الفكرية

اختبار موجز

١. يعد الذكاء البشرى دافعاً رئيسيًّا نحو التغيير . صواب أم خطأ ؟

٢. سوف يزداد معدل التغير فى شركتك أو مصنعك فى السنوات الخمس القادمة . صواب أم خطأ ؟

٣. إذا كنت لا تستثمر الذكاء البشرى يمكنك أن تظل متفوقاً فى قدرتك على التنافس . صواب أم خطأ ؟

٤. تعد إدارة عملك وصقل مهاراتك هى مسئوليتك الشخصية . صواب أم خطأ ؟

٥. يمكنك حل بعض أصعب مشاكلك فى أثناء النوم . صواب أم خطأ ؟

٦. ارتفع عدد الباحثين الذين يعملون فى مجال البحوث المختصة بالعقل فى الخمسة والعشرين عاماً الماضية من خمسمائة إلى أكثر من ثلاثين ألف باحث . صواب أم خطأ ؟

٧. اكتسبنا تسعين بالمائة من معارفنا عن العقل البشرى خلال السنوات العشر الأخيرة . صواب أم خطأ ؟

٨. يعمل استخدام الألوان على تقوية الذاكرة . صواب أم خطأ ؟

٩. لقد ولدت مبدعاً وهى ملكة لا تستطيع تنميتها . صواب أم خطأ ؟

١٠. تشدد الأنظمة التعليمية على أهمية التفكير باستخدام
نصفى المخ الأيمن والأيسر .   صواب أم خطأ ؟

التقويم

امنح نفسك نقطتين عن كل سؤال أجبته إجابة صحيحة . والإجابة الصحيحة هى " صواب " فى كل الحالات ما عدا الأسئلة رقم ٣ ، ٩ ، ١٠ وإذا كانت درجاتك تبلغ ثمانى عشرة درجة أو أكثر ، فسوف يساعدك هذا الفصل على صقل مهاراتك كقائد ذكى . أما إذا كانت درجاتك أقل من ثمانى عشرة درجة فسوف يساعدك هذا الفصل على أن تبدأ فى التعرف على كيفية تطوير قيادتك الذكية .

إطلالة عامة

تمثل الأعمال التجارية طليعة الثورة الفكرية . وفى ظل المناخ المعقد المفتوح عالمياً ـ والذى يتسم بالتنافس الشديد ـ فإننا نستعرض الميزات التى تحصل عليها أية شركة تدرك أن الموارد البشرية هى سر النجاح طويل المدى .

ثروة تقدر بالملايين

تخيل أن شركتك بها أحد أجهزة الحاسوب فائق القدرة على استقبال وإرسال المعلومات باستخدام أدوات المدخلات أو المخرجات مثل الأدوات البصرية والسمعية وأدوات اللمس . وتخيل أن إمكانيات ذاكرة هذا الجهاز لا حد لها ، وهو ذو سعة فائقة بحيث تضمن عدم فقدان تلك البيانات المهمة . فكم تكون تكلفة هذا الحاسوب إذا تمكن من استخدام هذه المجموعة من أدوات المدخلات والقدرة التخزينية للاستمرار فى إضافة الجديد إلى قاعدة بياناته ، وكم ستكون تكلفة مثل هذا الحاسوب إذا تمكن من استخدام المعارف التى اكتسبها من التجارب لإعادة برمجة نفسه بنفسه بحيث يقل احتمال تكرار الأخطاء ؟ وكم

سيتكلف مثل هذا الحاسوب إذا كانت لديه القدرة على برمجة أجهزة حاسوب أخرى بحيث تتعلم الأجهزة الأخرى من تجاربه ؟ وكم يساوى هذا الحاسوب موازنة بجهازك الحالى ؟ إنها آلاف الملايين ؟

وفى أثناء قراءتك لتلك الجمل ، فإنك تستخدم أقوى أداة عرفها الإنسان على الإطلاق . فهذا الجهاز ما هو إلا عقلك ـ الذى يساوى الملايين ! وقد أثبتت بحوثنا وتجاربنا أن قدرات العقل لا تتم الاستفادة منها على الوجه الأكمل . ورأينا أيضاً التحسنات الكبيرة التى من الممكن حدوثها إذا استغلت استغلالاً كاملاً .

وإذا كانت شركتك لديها أصول تقدر بالملايين ثم علمت أن واحداً بالمائة فقط من تلك الأصول هى التى كانت تستغل ، فهل يصيبك هذا الأمر بالقلق ؟ وإذا زادت قيمة تلك الأصول إلى عشرة أضعاف قيمتها الأولى ، فكم سيكون مدى الفائدة التى تضيفها تلك الزيادة إلى ربحية الشركة ؟

الذكاء : الأداة التى يمكنها أن تغير وجه الحياة على الأرض

هل كان " جاك ويلش " ، الذى كان يدير شركة " جنرال إليكتريك " " General Electric " لأكثر من خمسة عشر عاماً ، يستخدم مثل ذلك الحاسوب ؟ فعلى الرغم من أن شركته كانت تعمل فى مجال الصناعة ووصلت إلى مرحلة كبيرة من التقدم والرقى فإن أداءها كان يفوق منافساتها بشكل ملحوظ ؛ لأنها كانت تركز اهتمامها على نوعية وكم إنتاجها وتحسين أسلوب تسويق إنتاجها ، وابتكار أسلوب لاستثمار المدخرات ، وقد اتضح سر نجاح " ويلش " فى تعليق له ألقاه عام ١٩٩٤ . جاء فيه :

" إن إمكانية التوفير لاحد لها ؛ فالعقل البشرى يستطيع دائماً إيجاد طرق أفضل لإنجاز الأعمال "

وتدرك شركة " جنرال إليكتريك " " GE " وكذلك الشركات الناجحة الأخرى أن التكنولوجيا وحدها لا تكفى . فإنهم يدركون أن قدرات البشر على

استغلال ذكائهم الفطرى لابتكار وتطبيق التكنولوجيا المسئولة عن ظهور نتائج مالية - تفوق الوصف . وهم بذلك يدركون أن التكنولوجيا إنما هى فى الواقع حصيلة تطبيق الذكاء البشرى :

إننا على يقين بأن الأعمال التجارية الناجحة تعتمد دائماً على العقول ، وأن التفكير والإبداع والتواصل سوف يستمر فى توجيه المؤسسات التى تعتمد على الابتكار نحو النجاح لكى تستمر وتزدهر وتتجدد وتنتج ؛ لتحلق خارج المنافسة .

وتعرف الشركات الذكية أن القدرة على النجاح تعتمد على أحد الموارد غير الملموسة - إنها " **الثروة الفكرية** " داخل المؤسسة - فالمؤسسات الناجحة فى المستقبل سوف تعتمد على الذكاء ، مع ملاحظة أن الذكاء لا يعنى مجرد الكم ، والمعارف المخزنة ، بل إنه يشمل أيضاً القدرة على تحقيق أقصى استفادة منه ، ويتلخص هذان المعنيان فى عبارة " الثروة الفكرية فى المؤسسة " واستغلالها سوف يخلق ميزة تنافسية .

دراسة حالة

" جونزالو سوماريبا "

كانت الحجرة تعج بالكثيرين ممن ينتظرون بشغف ؛ حيث اجتاز عشرة أفراد منهم للتو اختبار كفاءة لشغل وظائف خالية بشركة " رينكر " "Rinker" إحدى شركات تصنيع مواد البناء وهى تصنع كل مواد البناء بدءاً من الكتل الخرسانية الجاهزة وانتهاءً بالأسمنت ، ويعمل بتلك الشركة واحد وعشرون ألف عامل وموظف فى أسواقها الأربعة الرئيسية : " الصين " ، و " أستراليا " ، و " الولايات المتحدة الأمريكية " ، و " باكستان "

وكان المرشحون للتقدم للوظائف ذات الدخل المنخفض والتى لا تتطلب الموهوبين أو تتطلب أنصاف الموهوبين ويتقاضون المرتبات ذات الحد الأدنى ! فقد كانوا يحظون بقدر قليل من التعليم ، ولم ير الكثير منهم الحاسب الآلى على الإطلاق ، ولكنهم يواجهون فى الوقت الحالى الواقع الصعب لعالم المال والتجارة حيث كان " جونزالو سوماريبا " - مدير فرع " ميامى " للموارد البشرية بشركة " رينكر " - عندما كان يسلمهم طلبات التعيين يقول لهم وهو يشجعهم " إننا مؤسسة تعتمد على الفكر ونريدكم أن تفكروا وأن تستطيعوا طرح الأسئلة ولا تخافوا من التكنولوجيا التى سوف تتعلمون كيفية استخدامها وبخاصة الحاسب الآلى الذى يدير أعمالنا " .

وعندما لجأ إلى " ريتشارد آى " قال له : " إننا فى مواجهة

دائمة مع هجوم التكنولوجيا الجديدة . فنحن ننفق ما يربو على ثمانمائة مليون دولار لرفع المستوى التكنولوجي لفرعنا ومعداتنا الصناعية في " ميامي " وحدها خلال العام المقبل . وينبغي توظيف أفراد يستطيعون ابتكار الأفكار ويتعلمون استخدام الحاسب الآلي " .

وقد كان الصمت الذى خيم على الجميع في الحجرة الصغيرة المزدحمة ـ والتي عقد بها المؤتمر والتابعة لإدارة الأعمال بمدينة " هيالية " في " ميامي " ـ يدل على التأثر الذى أحدثته كلماته . ولقد كانت هذه الوظائف ذات الراتب المنخفض بمقاطعة " ديد " حيث تم تقدم ثمانين طلباً لكل وظيفة خالية معلن عنها .

وكانت وظائف شركة " رينكر " تشترط الطلاقة في اللغتين الإنجليزية والأسبانية ، والإلمام باستخدام الحاسب الآلي !

وقال " جونزالو" متغاضياً عن المستوى المنخفض للرواتب ومركزاً على المزايا " تعتبر شركتنا شركة ممتازة لمن يعمل بها ، ونتوقع منكم أن تعملوا معنا بجد وتفان ، وفي المقابل يمكنكم توقع نفس الأمر ، فلدينا برنامج طبي متميز ، ونشجعكم من داخل الشركة ونشجعكم على الدراسة مع تحمل نفقات الدراسة " .

وقد تأثر " ريتشارد " بتأكيد " جونزالو " على ضرورة الإلمام باستخدام الحاسب الآلي . حيث كانت المعدات وعربات النقل التابعة لشركة " رينكر " " Rinker " يتم التحكم فيها بواسطة الحاسب الآلي ، ومن ثم أصبح لزاماً على الجميع ـ حتى سائقي الشاحنات ـ العمل على صقل مهاراتهم وزيادة ثروتهم الفكرية .

لقد حان الوقت بالنسبة لك لتقوم بمسح شامل لموارد مؤسستك من الثروة الفكرية ، ومن ثم تتعلم كيفية تطويرها . فعندما تطلق ذكاء القوة العاملة لدى شركتك ، فستظهر بعض المميزات التي سوف تستمتع بها ومن بينها :

- موظفون متحمسون .
- زيادة الإبداع .
- القدرة على المبادرة بالتغيير بدلاً من التأثر به برد الفعل .
- استغلال ثورة المعلومات .
- الاستخدام الفعال للتكنولوجيا .
- دفع الآخرين نحو تحمل المسئولية عن النتائج .

عقلنا الرائع

يعد عقلنا أكثر الأجهزة تعقيداً وأكثرها إثارة للإعجاب على الإطلاق ، والذى صُمم بحيث يستطيع تخزين كم من المعلومات أكبر من تلك التى يخزنها أقوى الحاسبات الآلية ذات القدرات الفائقة . ومع ذلك فإن العقل لا يعمل مثل الحاسب الآلى ، فنحن لا نديره عندما نصل إلى العمل وكذلك لا نوقفه عندما نغادر العمل . ونرى الدليل على ذلك الأمر فى حياتنا كل يوم . كم مرة طرأت على ذهنك فكرة عن مشكلة مهمة تتعلق بالعمل بينما لم تكن متواجداً بمكان العمل ، ربما وأنت تستحم ، أو عندما استيقظت فجأة فى الثالثة صباحاً ؟ ويحدث هذا لأن العقل يعمل لمدة أربع وعشرين ساعة فى اليوم لتحقيق الأهداف التى أخبرته بأهميتها . تخيل مدى الفائدة التى سيمكنك تحقيقها إذا تعلمت تحسين طريقة عمله . فما هى الفائدة التى يمكن أن تحققها لك معرفة المزيد عن كيفية عمل ذهنك فى زيادة قدراتك فى حياتك الشخصية والمهنية ؟

وجدير بالذكر أن خمسة وتسعين بالمائة من المعلومات التى نعرفها عن العقل قد تم التوصل إليها فى السنوات العشر الأخيرة ، وقد أتاح التقدم فى البحوث الطبية دراسة طرق عمل العقل من الداخل لأول مرة . وفى عام ١٩٨٠ كان العلماء يعتقدون أننا نستخدم خمسة بالمائة من إمكاناتنا العقلية . وبحلول أواخر العقد قال الكثير من العلماء إن النسبة المستغلة لا تتجاوز واحداً بالمائة . واليوم ، يعتقد الكثيرون أن نسبة ما نستخدمه من إمكاناتنا العقلية أقل من الواحد بالمائة ! ويتفق الجميع على إمكانية تحسين الاستفادة من تلك الإمكانات .

وخلال الخمسة والعشرين عامًا الماضية ازداد عدد العاملين فى مجال البحوث المتعلقة بالعقل من خمسمائة إلى ثلاثين ألف باحث ، طبقاً لما ذكره " رونالد كوتولك " ، مؤلف كتاب " Inside the Brain " . وقد برز المخ على أغلفة المجلات فى تسعينيات القرن العشرين أكثر من أى وقت مضى . كما تم إبراز المخ فى أخبار أغلفة صحف ومجلات مثل " تايم " ــ "Time" ، و " نيوزويك " ـ " Newsweek " ، و" نيو ساينتست " ـ "New Scientis" ، و " ديسكفر " ـ " Discover " ، و " أمنى " ـ " " Omni ، و " ناشيونال جيوجرافيك " ــ " National "

" Geographic التى تعرضت لكثير من الاكتشافات العلمية الحديثة والأمور الغامضة التى لم يتم التوصل إليها بعد .

فماذا إذا تم ـ نتيجة لكل تلك البحوث ـ التوصل إلى أداة جديدة من الممكن أن تحدث ثورة فى الطريقة التى ننظر بها إلى العمل ؟ ماذا لو ولدنا جميعاً مبدعين بالفطرة ؟ ماذا إذا كانت الزيادة فى اكتساب المعارف تؤدى إلى سهولة اكتساب المزيد منها ؟ وماذا إذا ثبت خطأ هؤلاء الذين يقولون لنا دائماً إننا لا نستطيع تعلم أداء أمور معينة ؟

حسناً سيحاول هذا الكتاب إثبات صحة تلك العبارات ، وتتجلى ثمار تلك البحوث فى التكنولوجيا التى تمكننا من زيادة ثروتنا الفكرية . وكما هو الحال مع أية تكنولوجيا جديدة ، فقد يجد المجتمع فى البداية صعوبة فى التكيف معها ومع متغيراتها ؛ حيث سيحاول القليل من الرواد تجربتها وحينما تُثبت اكتشافاتهم أن الأمر جدير بالاهتمام ويبدأ عددُ مَنْ يتعلمونها فى التزايد ـ حيث يبدو الأمر مثل كرة الثلج التى يزداد حجمها مع مرور الوقت ـ يتكيف معظم الناس مع التكنولوجيا الجديدة فى نهاية المطاف .

وفى أثناء مرحلة الاستكشاف المتعلقة بدراسة الذكاء البشرى ، يحدث الكثير من الصراعات والمصاعب والانتكاسات عند التعامل معها . إلا أن هؤلاء الذين يتحلون بالإصرار والمثابرة سوف يجنون ثمار مثابرتهم .

ما هى " عملية الابتكار من خلال العمل بروح الفريق " ؟ وكيف تم ابتكارها ؟

فى أثناء تدربه للحصول على شهادة تجيز له تدريس " مبادئ التنوير العقلى " التى وضعها " تونى بوزان " ، أدرك " تونى دوتينو " أن تلك المبادئ قدمت فرصة للشركات لاستغلال الإمكانات الهائلة للعقل البشرى فى خلق ميزة تنافسية عالية . وقد قام " دوتينو " بتصميم برنامج شامل باستخدام " مبادئ العقل " (التنوير العقلى) التى وضعها " تونى بوزان " ، بالإضافة لعملية الإدارة ، والطاقة المتكاملة لفريق العمل الجماعى ، والتى وردت جميعها فى هذا

الكتاب . وكجزء من هذا البرنامج ، عقد " دوتينو " ورشة عمل جديدة ، عملية الابتكار من خلال العمل بروح الفريق ، والتى استخدمها مع المجموعات فى الشركات عالية المستوى لتحقيق أقصى استفادة من القدرات الهائلة التى يتمتع بها العقل البشرى ، وإطلاق العنان لطاقاتها الإبداعية ، والاستفادة من مزاياها التنافسية الهائلة ، وتستمر هذه المجموعات في تحقيق نتائج قياسية ملموسة . والأهم من ذلك أنه بمجرد ذيوع خبر إنجازاتهم فى الشركة واجتياز المزيد من المجموعات لهذا التحول ، بدأت الأقسام الأخرى بالشركة فى إظهار نتائج إيجابية بشكل متزايد .

وقد أوضحت تجارب ورش العمل هذه أن الشركات تنفق ما يقرب من خمسة وعشرين إلى ثلاثين بالمائة من مواردها على حل المشاكل ، وتصحيح الأخطاء عدة مرات ، وفى أسوأ الأحوال تطرح كل شيء جانباً وتبدأ من جديد . ولكن ماذا إذا تم إعداد إبداع فريق العمل فى أحد المشاريع لوضع أساليب الحد من هذه الإمكانات المهدرة وتطبيقها في خلق فرص تسويقية جديدة ؟ وما هى علاقة هذا الأمر بضرورة تخفيض حجم العمالة ؟ يغطى الفصل الحادى عشر موضوع " عملية الابتكار من خلال العمل بروح الفريق " بالتفصيل .

وقد قدم " ريتش بانون " ـ المراقب المالى والنائب الأول لرئيس مجلس إدارة شركة " انتكس " " Entex " ـ خلاصة تجاربه فى تلك الأساليب (انظر الفصل الأول) .

إن الأدوات التى تقدمها " عملية الابتكار من خلال العمل بروح الفريق " هى ما نحتاج إليه إذا كنا نريد نقل عملنا إلى مرحلة متقدمة من المنافسة . ويعمل تطبيق مبادئ العقل (انظر الفصل الثالث) ، ورسم خرائط العقل (انظر الفصل الرابع) ، وعملية الابتكار (انظر الفصل الحادى عشر) على تحقيق أقصى استفادة من التفكير الإنسانى غير المحدود والتى تحقق ميزة تنافسية حقيقية .

الاقتصاد العالمى يخلق ضغوطاً لتخفيض النفقات

تشير المنافسة الشديدة التى تذكيها الحرب الدولية المتصاعدة للحصول على حصص فى السوق ، إلى وقوع الشركات تحت ضغوط مستمرة لتخفيض الأسعار وفى نفس الوقت العمل على تحسين جودة المنتج وكذلك تحسين خدماتها . ولهذا السبب فإن المستهلك يتمتع بخيار أفضل من أى وقت مضى عند اختيار منتج من قنوات التوزيع الدولية . وقد أدت ضرورة استمرار القدرة التنافسية فى السوق التجارية إلى موجة من تخفيض حجم العمالة وإعادة هيكلة المؤسسات وخفض التكاليف ، ولكننا نعتقد أن زيادة " الثروة الفكرية " تقدم بديلاً لتخفيض حجم العمالة . وسوف تعتمد استمرار القدرة التنافسية فى المستقبل على القدرة على استثمار القدرات العقلية .

أثر تخفيض حجم العمالة فى الإبداع

عادة ما يؤدى تخفيض حجم العمالة فى المؤسسات إلى القليل من الانخفاض فى معدل العمل والكثير من الانخفاض فى القوة العاملة . ويصبح لدى الموظفين الباقين فى العمل المزيد من العمل وينشغلون أكثر بوظائفهم لدرجة أنهم لا يستطيعون التفكير فى تحسين أدائهم .

وهناك شكوى عامة ، مفادها : " ليس لدى وقت للتفكير الإبداعى ، لدى الكثير من العمل " ويترك الإبداع لشخص آخر ، والذى قد يكون ـ لسوء الحظ ـ مشغولاً تماماً . فهل تفكر بهذه الطريقة ؟ وهل سمعت ـ أو ربما قلت ـ هذه العبارة من قبل ؟

وهناك مشكلة أخرى يتسبب فيها تخفيض حجم العمالة ألا وهى أن هؤلاء الذين لا يتم الاستغناء عنهم يميلون إلى عدم المخاطرة ؛ وبما أنهم قد نجوا من التسريح من العمل حتى إشعار آخر ، فإننا نجدهم يتجنبون محاولة القيام بأعمال تثير الانتباه أو المخاطرة ؛ لأنهم سيخشون ابتكار أفكار جديدة لأن الآخرين قد يسخرون منهم وينظرون إليهم على أنهم لا يفكرون بطريقة عملية ، بل والأسوأ من ذلك أن تلك الأفكار قد تفشل . فضلاً عن اعتقادهم أنه إذا شوهد أحدهم وهو غير مشغول بالعمل فقد يُلقى على كاهله عمل إضافى ، أو يوضع فى

القائمة التالية للمفصولين من العمل . وفي الواقع ، لكي تكون مبدعاً فأنت في حاجة إلى وقت للتأمل ؛ مما يسمح باختمار الأفكار في ذهنك وابتكار الأفكار الإبداعية .

وما يدعو إلى السخرية هو أنه في الوقت الذى تزداد فيه أهمية التفكير الإبداعي والابتكار نجد أن مصادر تلك الأفكار والابتكارات تقل في كثير من الحالات عن أى وقت مضى .

تدعو التكنولوجيا وتخفيض حجم العمالة
إلى زيادة المسئولية الفردية

لقد حطم الواقع الاقتصادى الحالى نظرية " وظيفة مدى الحياة " . حيث يعتبر الأفراد في الوقت الحالى مسئولين عن تدبر أمر المهن التى يعملون بها وتحديث وتطوير مهاراتهم . فكم عدد الأشخاص الذين حاولوا تقبل الواقع الجديد والتعايش معه ؟ وكم عدد الأشخاص المسلحين بالمعارف اللازمة للتعامل مع هذا الأمر ؟ وهو ما يثير قضية محورية : هى أين تعلمنا تحقيق أقصى استفادة من قدراتنا الذهنية ؟ بكل تأكيد ليس فى معظم أنظمة التعليم الغربية . والمشكلة الأولى التى تواجه المجتمع اليوم هى ضعف جودة النظم التعليمية والقصور الناتج عنه فى المهارات بين أفراد القوى العاملة .

وفى السنوات العشر الأخيرة اتسعت الفجوة فى الدخل بين العمال المسلحين وغير المسلحين بالمعرفة ، ومن المرجح أن تستمر تلك الفجوة فى الاتساع . وهؤلاء الذين لا يستثمرون " ثروتهم الفكرية " ينتظرهم مستقبل مظلم . وسوف تؤدى ندرة العمال المسلحين بالمعرفة إلى نقص الأيدى العاملة والحد كثيراً من فرص الشركات التى تريد التوسع فى أسواقها التجارية على المستويين المحلى والعالمى .

مميزات تطبيق مبادئ العقل

تفشل الأنشطة التجارية والمالية الحالية فى الاعتماد على معرفة كيفية معالجة المخ للمعلومات . وفى العديد من الحالات - إن لم يكن جميعها - يعمل الأفراد دون تحقيق أقصى استفادة من ذكائهم الفطرى . وفى الواقع فإن الكثير من هياكل وسياسات المنظمات تعمل ضد " مبدأ العقل " الرئيسى ، فمثلاً :

- لا تحدد فرق العمل فى الإدارة هدفاً واضحاً أو رؤية واضحة .
- لا ترغب الإدارات التنفيذية فى تلقى " أخبار سيئة " أو يتم إخفاء هذه الأخبار عنها .
- تشكيل مجموعات العمل بحيث يعوزها توازن المهارات والخبرات الفنية والاجتماعية .
- حجب المعلومات عمن هم فى أمس الحاجة إليها .

وأية شركة تتعلم مواجهة هذه التحديات بتطبيق " مبادئ العقل " سوف تحقق ميزة غاية فى الأهمية .

عرض لمحة مختصرة عن حياة شخصية قيادية : " بروس وينجر "

خذ " بروس فاجر " كمثال على ما قلناه آنفاً ؛ حيث يعمل حالياً مديراً لقسم الحسابات الموحدة والقياس التابع لشركة " آى . بى . إم " " IBM " بأمريكا الشمالية . وكانت بداية تعرف " بروس " على المبادئ المذكورة فى هذا الكتاب عندما كان يشغل منصب مدير هيئة الخدمات الحسابية للتجارة العالمية والتى تتبع شركة " آى . بى . إم " " IBM " . وكانت مسئولياته فى ذلك الوقت تشمل إعداد فواتير لعملية تغطية نفقات البضائع والخدمات الجارية بين الشركات المختلفة التابعة للشركة الأم ، والتى تبلغ قيمتها ستة وعشرين مليار دولار .

وقد ارتأى ضرورة احتفاظ الهيئة التى يرأسها بمهاراتها فى عملية التحليل ، وعلى الأخص فى أثناء تلك الفترة ، فى الوقت الذى كانت تقوم فيه شركة " آى . بى . إم " " IBM " بخفض مواردها البشرية ودمج هيئاتها المختلفة .

وفى عام ١٩٩٥ حضر " بروس " ورشة عمل " الابتكار من خلال العمل بروح الفريق " (انظر الفصل الحادى عشر) كما سمع أيضاً عن " مبادئ العقل " (انظر الفصل الثالث) وتطبيقاتها على الأعمال التجارية والعمليات الحسابية . ووجد أن المهارات التى اكتسبها فى تلك الدورة كانت قيمة جداً لدرجة أنه أرسل فريق العمل الذى يرأسه بالكامل إلى الدورات التدريبية ، وبعد ذلك قام بتكوين أكثر من خمسين فريقاً للتدرب على العناصر المختلفة للعمليات الجارية بين الشركات التابعة للشركة الأم . وقد استطاعت تلك الفرق التعرف على عملية الابتكار وتطبيقها ، مما أدى إلى توفير خمسمائة وخمس وثمانين ساعة عمل شهريًّا لصالح الهيئة التى يرأسها

وبعد الانتقال إلى وظيفته الحالية ، استمر " بروس " فى تطبيق نفس " مبادئ العقل " ، و " رسم خرائط العقل " ، و " أساليب الابتكار " التى أثبتت نجاحاً بالغاً ، ويقوم باستخدامها لتحقيق نفس النتائج العملية الملحوظة حيث يقول بكل ثقة :

> " أعرض المشكلة على العقل ليقوم بحلها ، ويبحث عن أفضل الحلول ، كما أعرض المشكلة على فريقى ، فتعمل مجموعة الخبرات المتنوعة ودمج المهارات الذهنية (انظر الفصل الرابع) على زيادة القوة الإبداعية للفريق وتساعدهم على التوصل لأفضل الحلول "

خاتمة

إن أية شركة تطبق " مبادئ العقل " على المشاكل المتعلقة بالعمل سوف تضمن لنفسها ميزة تنافسية . كما يتم بذلك تركيز اهتمام القوة العاملة لديها على مهمة عامة ، وإذكاء حماس موظفيها لما سيقومون بأدائه ، والتعلم من بعضهم

البعض . وعلى هذا الأساس ، فإنهم سيستمرون في زيادة " الثروة الفكرية " التي ستستمر في دعم النمو المثمر للشركة .

أنشطة

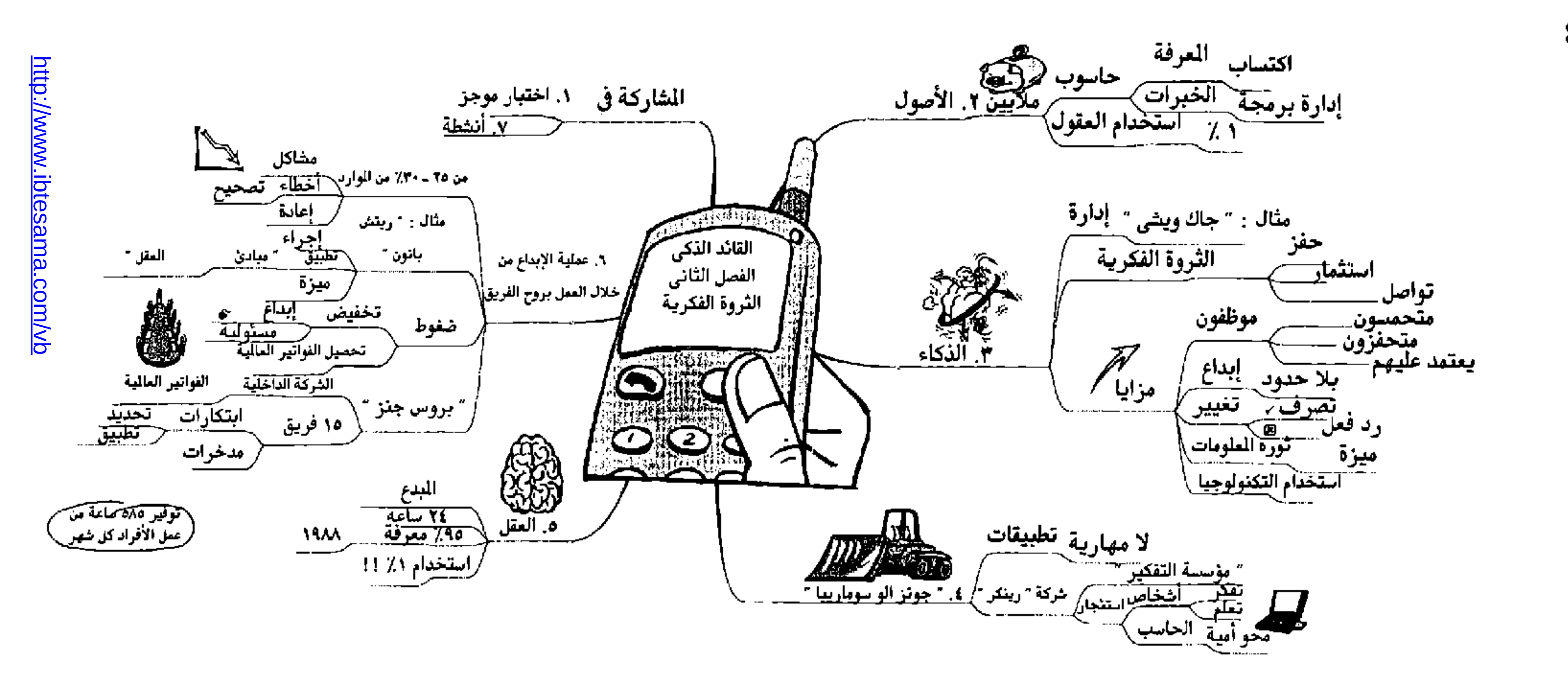
١. ما المجهود (بالنسبة المئوية) الذي تعتقد أن الموظفين في شركتك يبذلونه في عملهم ؟ ولماذا يحدث ذلك في رأيك ؟

٢. هل تعتقد أن موظفي شركتك حاليًّا يعوزهم الإخلاص والتفاني في العمل ؟ وإذا كانت الإجابة بنعم ، فكيف تستطيع في اعتقادك تحفيزهم مرة أخرى على التفاني في العمل ؟

٣. دوِّن المبادرات المختلفة التي استخدمتها شركتك خلال السنوات القليلة الماضية والنتائج التي تحققت .

٤. ألق نظرة على التقرير السنوي لأكبر عشر شركات وركز على الإشارات التي تتعلق بالثروة الفكرية ، ما هو معدل أداء شركتك بالنسبة لتلك الشركات فيما يخص ذلك الأمر ؟

٥. قم بزيارة لأقرب مكتبة لك وتصفح الكتب والمجلات التى تدور حول العقل ونتائج البحوث الحديثة . واختر ما يلفت انتباهك من بينها ، وقم بشرائه وقراءته . وبعد الانتهاء من قراءة الكتاب أو المجلة ، قم بتدوين التطبيقات الموجودة فى هذا البحث والتى تناسب المناخ الذى تعمل فيه .


القائد الذكي
الفصل الثاني
الثروة الفكرية
١. اختبار موجز
المشاركة في
٧. أنشطة
٢. الأصول
ملايين
حاسوب
المعرفة
اكتساب
الخبرات
إدارة برمجة
استخدام العقول
١ ٪
٣. الذكاء
مثال : " جاك ويتش " إدارة
الثروة الفكرية
حفز
استثمار
تواصل
موظفون
متحمسون
متحفزون
يعتمد عليهم
مزايا
إبداع
بلا حدود
تغيير
تصرف
رد فعل
ثورة المعلومات
ميزة
استخدام التكنولوجيا
لا مهارية
تطبيقات
" مؤسسة التفكير "
٤. " جونز الو سوماريبا "
شركة " رينكر "
استنجار
أشخاص
تفكر
تعلم
محو أمية
الحاسب
٥. العقل
المبدع
٢٤ ساعة
٩٥٪ معرفة
١٩٨٨
استخدام ١٪ !!
٦. عملية الإبداع من
خلال العمل بروح الفريق
من ٢٥ ـ ٣٠٪ من الموارد
مشاكل
أخطاء
تصحيح
إعادة
مثال : " ريتش
بانون "
إجراء
تطبيق
" مبادئ
العقل "
ميزة
ضغوط
تخفيض
إبداع
مسئولية
تحصيل الفواتير العالمية
الفواتير العالمية
الشركة الداخلية
" بروس جنز "
١٥ فريق
ابتكارات
تحديد
تطبيق
مدخرات
توفير ٥٨٥ ساعة من
عمل الأفراد كل شهر



٣ عقلنا المبدع

اختبار موجز

١. يعمل عقلك بمبدأ : " تراكم المدخلات والمخرجات " . صواب أم خطأ ؟

٢. يمكنك أن تأخذ فكرة واحدة جديدة ثم تبتكر منها ألف فكرة جديدة . صواب أم خطأ ؟

٣. يمكنك تحقيق أى شيء يتخيله عقلك بشرط أن تزوده بالمعلومات الصحيحة . صواب أم خطأ ؟

٤. تساعد الأهداف المكتوبة ذهنك على التركيز على الخطوات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف . صواب أم خطأ ؟

٥. يعد تقليد الناجحين أحد طرق التعلم السريعة . صواب أم خطأ ؟

٦. إذا لم تكن لديك كل المعلومات عن موضوع معين فسوف يبتكر ذهنك إجابات (صحيحة أو خاطئة) لكى " يكمل الصورة " صواب أم خطأ ؟

٧. يحتاج ذهنك إلى أفكار جديدة كشكل من أشكال التغذية ، تماماً كما يحتاج جسمك إلى الطعام . صواب أم خطأ ؟

٨. يبحث ذهنك عن الحقيقة فى المعلومات التى يتلقاها . صواب أم خطأ ؟

٩. يعد عقلك مبرمجاً بشكل مسبق على التحلى بالإصرار والمثابرة حتى الوصول إلى النتائج ، بشرط أن تعرف ما تريد . صواب أم خطأ ؟

١٠. إذا زودت عقلك بمعلومات جديدة فسوف يعمل بكفاءة أكبر . صواب أم خطأ ؟

التقويم

الإجابة الصحيحة فى كل سؤال هى " صواب " ما عدا السؤال الأول . امنح نفسك درجتين عن كل إجابة صحيحة .

إذا حصلت على ثمانى عشرة درجة أو أكثر فإنك بذلك على دراية رائعة بهذا الموضوع ، وسوف يساعدك هذا الفصل على صقل مهاراتك . وإذا حصلت على أقل من ثمانى عشرة درجة ، فسوف يضيف هذا الفصل ميزة مهمة إلى مهاراتك فى القيادة .

إطلالة عامة

سوف نتناول فى هذا الفصل " مبادئ العقل " السبعة بشكل عملى ، وسوف نوضح الفوائد التى تعود على أية شركة تطبق كل مبدأ من هذه المبادئ بصورة سليمة ، والخسائر التى تلحق بأية شركة لا تطبق هذه المبادئ . وسوف نختتم هذا الفصل بتناول النتيجة المثيرة التى تظهر عندما تعمل " المبادئ السبعة " بتناغم ـ ظهور الإبداع والابتكار بشكل طبيعى .

مبادئ العقل

على الرغم من التركيب البالغ التعقيد للعقل ، فإن ما يتحكم في استجاباته الذهنية سبعة مبادئ فقط . ويعد كل مبدأ من هذه المبادئ جزءاً من نظام التشغيل الذى يستخدمه حاسبك الآلى البيولوجي ـ وهو المخ ـ في عمليات التفكير والتعلم .

مبادئ العقل السبعة

١. يقوم العقل بتجميع المعلومات ومعالجتها معاً ، بحيث يكون واحد زائد واحد يساوى اثنين أو أكثر .
٢. يعمل العقل بآلية موجهة نحو النجاح .
٣. يتمتع العقل بالقدرة على التقليد المحكم للأفعال .
٤. ينشد العقل الكمال (فهو يحاول تعويض مواطن النقص) .
٥. يسعى العقل باستمرار طلباً للمعارف والمعلومات الجديدة .
٦. ينشد العقل الحقيقة .
٧. يتحلى العقل بالإصرار والمثابرة .

" مبدأ العقل الأول " : يجمع العقل المعلومات ويعالجها معًا بحيث يكون واحد زائد واحد يساوى اثنين أو أكثر

أثبتت البحوث أن العقل يتمتع بقدرات تكاملية . وهذا يعني أن كل فكرة تستحث الأخرى ، وهكذا . تخيل أنك تتلقى رسالة في العمل تفيد أنه قد وصلك خطاب عاجل في المنزل . ما عدد الأفكار المختلفة التي ستطرأ على ذهنك عند تلقيك تلك المعلومة ؟ ويسمى هذا النوع من التفكير بالاستدلال الاستقرائي ، وهو يعبر عن قدرتنا على استنباط الكثير من الأفكار من فكرة محورية واحدة ، وهو ما يشير إلى قدرتنا على تكوين عالمنا الداخلي الخاص بالمعارف وشبكات الفكر ، وبنوك الذاكرة ، بالإضافة إلى الأفكار الابتكارية والملهمة لروح الإبداع .

وفـى المقابـل هنـاك الاسـتدلال الاسـتنباطى (والـذى يتخـذ كمعيـار فـى أغلـب اختبارات الذكاء) والذى يعبر عن قدرتنا علـى اسـتنباط فكـرة واحـدة مـن عـدة أفكار ، مثل اختيار بائع واحد من بين قائمة تضم عشرين بائعاً .

فعندما تستغرق فى التفكير والتعلم تقوم كل خلية عصبية بتكـوين المزيـد مـن الروابط (المحاور والزوائد فى الخلايا العصبية ـ انظر الفصـل الثـامن) لتتواصـل مـع الخلايـا العصـبية الأخـرى . وتتكـوّن هـذه العمليـة مـا يعـرف بالحاسـب البيولوجى الآلى الأكثر تطوراً وتعقيداً . كما أن الأمور التى نفكـر فيهـا والطريقـة التـى نفكـر بهـا تـدخل الكـثير مـن الـتغيرات علـى الهيكـل البيولـوجى للمخ .

وتتجلى مظاهر الإبداع عندما تقـوم القـدرات المتراكمـة داخـل العقـل بـالجمع والربط بين المعارف الموجودة والأفكـار الجديـدة لابتكـار نمـاذج فكريـة جديـدة . ويحدث ذلك بشكل تلقائى عندما يتبادل أعضاء المؤسسة الأفكار والتوجيهـات ، وتعلل عملية تكامل المعلومات حدوث طفرات فى التفكير الإبداعى التـى تتسـبب فيها الأفكار والروابط الجديدة الداخلة فى تكوين قاعدة المعارف .

وتقدم لنا قدرة العقل على تجميع كل من المعلومات الجديدة والموجودة فعلـيًّا مع بعضها تفسـيراً لتسـارع عمليـة الابتكـار التكنولـوجى ، ولأن كـل جيـل مـن الأجيال يبدأ من حيث انتهى الآخرون من المعارف المتراكمة التى توصلوا إليها ، فإننا لدينا قاعدة من المعارف لنبنـى عليهـا . وكـل طفـرة معلوماتيـة أو اكتشـاف معلومـاتى جديـد يضـيف إلى قاعـدة المعـارف تلـك ، لـذا فـإن سـرعة التقـدم التكنولوجى والتفكير الإبـداعى تـزداد . ويعـد تطـور بـرامج الحاسـوب والأجـزاء الصلبة به خلال الخمسة عشر عاماً الماضية مثالاً على ما قلناه آنفاً . كما نجد أن وسـائل الاتصـال مثـل شـبكة الإنترنـت التـى تنقـل المعـارف والخـبرات بـين مستخدميها حول العالم تدل على أن معدل التغير سوف يزداد بشكل استثنائى .

وأحياناً يتسبب عدم الإلمام بهذا المبدأ فى إحباط هؤلاء الذين يحضـرون نـدوة تدور حول الأعمال التجارية ، أو العمل على تحسين المهارات الذاتية ، أو هؤلاء الذين يقرءون كتاباً عن هذا الموضوع ، والذين عادة ما يتذمرون قائلين : " أعرف

كل ذلك ولم أتعلم شيئاً جديداً ! ثم يتوقفون عن التفكير . وإذا قاموا بتطبيق ما يعرفونه عن مبدأ تكامل المعلومات مع بعضها فهذا يعني أنه حتى في حالة الإلمام بتسعة وتسعين بالمائة من الموضوع محل النقاش ، فإن نسبة الواحد بالمائة التي لم تكن تعرفها من قبل سوف تحفزك على ابتكار الخواطر والأفكار الجديدة . وسوف تضاف هذه الخواطر إلى المعارف الموجودة فعلياً مما يؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة ، والتي ستقوم بدورها بتوليد المزيد من الأفكار الجديدة ، بل إن فكرة واحدة ترد في ندوة أو كتاب من الممكن أن تؤدي في النهاية إلى ابتكار فكرة عبقرية . وهذا هو سبب تأكيدنا على أن كل شخص بإمكانه ابتكار أفكار قيمة ، فاستمع إليها كلها .

انطباق مبدأ تكامل المعلومات على عملية المدخلات والمخرجات

ربما تكون على دراية بالمختصر الخاص بالحاسب الآلي (GIGO) أي - تكامل المدخلات ، والمخرجات - كما تقوم بتطبيقه على تفكيرك . ومع ذلك فنحن نعتقد أن هناك مختصراً آخر يعكس مبدأ تراكم المعلومات بصورة أكثر دقة : مبدأ تراكم المدخلات والمخرجات (GIGG) (بمعناه السلبي) . وحيث إن الأمر يقوم على ما تعرفه حالياً عن تكوين العقل ، فماذا يحدث - في رأيك - إذا أدخلنا إليه المعلومات خاطئة ؟ فبسبب مبدأ تراكم المعلومات في العقل يحدث الآتي :

ما بني على خطأ يؤدي إلى المزيد من الخطأ

حيث يقوم العقل بتجميع مجموعة من الأخطاء التي يتلقاها وتتراكم فوق بعضها ، وتضاف الأخطاء الجديدة إلى تلك القديمة وتظل تزداد وتزداد بصورة متسارعة طبقاً لقاعدة تراكم المعلومات . فنجد أن الأفكار السلبية والتشاؤم وروح الانهزامية تؤدي إلى المزيد من السلبية والتشاؤم والفشل . وتخيل المضاعفات السلبية لهذا الأمر ، إذا قمت أنت وموظفوك بإهدار الجزء الأكبر من نشاطكم الذهني في الأفكار السلبية والانهزامية فيما يخص شركتك . فسوف تصبح تلك الأفكار وبالاً يعم الشركة كلها ، ويوجه طاقتك الإبداعية نحو الإضرار بشركتك والإضرار بك أنت شخصياً .

وعلى عكس مبدأ " الخطأ يؤدى إلى مزيد من الخطأ " يوجد مبدأ الـ " GIGG " (بمعناه الإيجابى) :

" الصواب يؤدى إلى مزيد من الصواب "

تماماً كما أنه من الممكن أن يكون تراكم المعلومات فى الذهن ذا آثار تدميرية عند إدخال أفكار سلبية ، فإنه قد يصبح أيضًا متوقد الفكر عند إمداده بمعطيات إيجابية . ويمكنك استخدام ما نطلق عليه " التفكير المشع " كشخص تتراكم فى عقله الأفكار الإيجابية بحيث تؤدى إلى أفكار أكثر إيجابية وأكثر إبداعاً . ونستخدم مصطلح " التفكير المشع " لأن العقل الذى يفكر بهذا الأسلوب يصبح مثل الشمس التى تشع ضوءها فى كل الاتجاهات .

وهذا يعنى أنه مثلما يمكن أن يدمر العقل ذاته بذاته ، فإنه يمكنه أيضًا أن يقوى ذاته بذاته . ويجدر بنا أن ندرك أننا نتحكم فى المعلومات الداخلة إلى عقولنا والخارجة منها فى معظم الأحوال . فنحن نتحكم فى نتائج البيانات التى يتم إدخالها فى عقولنا .

" مبدأ العقل الثانى " : يعمل العقل بآلية موجهة نحو النجاح

عندما تضع هدفاً محددًا ، يقوم العقل بتوجيه أفكارك ـ سواء أدركت ذلك أو لم تدركه ـ فى الاتجاه الذى يساعدك على تحقيق النجاح . وكلما زادت دقة تحديد الهدف وازدادت مثابرتك للوصول إليه ازدادت سهولة قيام العقل بوضع خطة فعالة للوصول إليه . وهذا هو السبب وراء أهمية وصف النتيجة التى تنشدها بوضوح حتى يمكن تصورها والرجوع إليها فيما بعد حتى تقوِّم التقدم الذى أحرزته .

تَحَلَّ بالذكاء !

استخدم هذه الطرق لمضاعفة الاستفادة من تراكم المعلومات .

- ركز بوضوح على أهدافك .
- تعلم التعرف على المعطيات المناسبة وكيفية انتقائها لإدخالها إلى عقلك .
- تعلم مهارة جديدة .
- انظر إلى الجانب الإيجابى فى المواقف المختلفة .

كم مرة سمعت فيها أحدهم يؤكد على أهمية تدوين الأهداف كوسيلة للنجاح ؟ إن أقل من عشرة بالمائة من هؤلاء الذين قابلناهم يقومون بذلك . فما هو سبب أهمية كتابة الأهداف إذن ؟

تعمل كتابة الهدف ثم قراءته على توضيح وتعزيز الرسالة . وبدون هذا التأكيد الإضافى فقد تتشوه معايير النجاح .

ويوضح " مبدأ العقل " أيضاً أهمية تحديد متطلبات العميل بوضوح . فعند مقابلتنا مع إدارة الجودة الشاملة ، وجدنا أن الشركات التى لها رؤية واضحة عن متطلبات العمل دائماً ما تتفوق فى أدائها على أداء الشركات التى تتسم رؤيتها حول متطلبات العميل بالغموض والتشوش .

هل تعمل فى شركة تحدد بالفعل متطلبات العميل التى يمكنك الانطلاق منها . أو أنك تشغل مركزاً يصيبك بالإحباط حيث لا تعرف متطلبات العملاء ؟ وكم مرة طُرح عيك السؤال التالى " ماذا تحاول أن تفعل ؟ " ، وكم مرة تساءلت " ما هو الهدف الذى أحاول الوصول إليه ؟ "

ولكى يعمل عقلك فى أفضل حالاته ، يجب عليك أن تزوده بالنتائج النهائية المحددة بالإضافة للمعايير لتقويم ما يحرزه من تقدم . وعند تحديد أولويات أحد المشروعات فاحرص على أن تأخذ بعض الوقت لتدوين أهدافك ؛ لأن ذلك يحدث أثرًا هائلاً على فعاليتك فى العمل . وقم ـ إذا أمكن ـ برسم أشكال تعبر عن الصورة النهائية للمنتج الذى تحب أن تراه عليه . وشجع نفسك على كتابة

أهداف إضافية أيضاً ، حيث ستعمل تلك الأهداف الإضافية على دعم التفكير الإبداعى .

تَحَلَّ بالذكاء !

استخدم تلك الطرق لمضاعفة فعالية الآلية الموجهة نحو النجاح :

- كوِّن رؤية واضحة ومدونة لأهدافك حيث ستجنى من وراء هذا الأمر ثماراً عدة ، منها :
  - تدفعك على تنقية فكرك عن طريق إزالة الغموض حول ما تريد تحقيقه .
  - تحفزك على الإبداع عن طريق جعل عقلك واسع الخيال فى التفكير لتحديد الهدف وإنجازه .
  - تدعم التزامك بتحقيق الهدف من خلال تقوية أثره فى ذهنك .
- راقب ولاحظ تقدمك بانتظام .
- حدد نقاطاً مؤثرة مؤقتة ، واحتفل بالنجاحات الصغيرة فى أثناء عملك .

" مبدأ العقل الثالث " : يتمتع العقل بالقدرة على التقليد المحكم للأفعال

يعتبر تقليد أعمال الآخرين من قبيل الغش فى أثناء عمليات التعليم الرسمية ، ولكن لا ينطبق هذا الأمر على العمل . حيث يتعلم الذهن بأفضل الأساليب عن طريق محاكاة الآخرين . كما يتمتع الذهن بالقدرة على تعلم مهارات جديدة بسرعة بالغة عن طريق تقليد الآخرين الذين يجيدون تلك المهارة ، كما يدرس ويقلد عمل شخص آخر يساعدك على تحسين مهاراتك الأساسية . وإذا لم تكن تؤدى اختباراً لقياس معارفك فلا بأس من المحاكاة ! ومحاولة التعلم دون الاستفادة من " مبدأ العقل " محل البحث يأتى بنتائج غير مرغوب فيها . ولك أن تتخيل طفلاً رضيعاً يحاول تعلم الكلام ، فيقول له أبوه : " لا تقلد الألفاظ التى قالتها أمك ! فهذا غش ! عليك أن تخترع الألفاظ الخاصة بك ! " .

ولرؤية " مبدأ العقل " محل النقاش فى مجال التطبيقات العملية ، راقب الطفل الرضيع وهو يتعلم مهارة جديدة ، حيث يدرس الرضيع مثله الأعلى

دراسة فاحصة ، ويحاول تقليد سلوكه بشكل محكم . وباستخدام " مبدأ العقل " موضع النقاش بالإضافة لـ " مبدأ العقل " السابع - المثابرة (انظر صفحة ٦٤) - يكتسب الرضيع المهارة الجديدة بسرعة من خلال الملاحظة الدقيقة والمحاكاة عن قرب .

ويقوم العقل - على مستوى الشعور واللاشعور - بتقليد السلوكيات والمهارات حتى إتقانها عن طريق البحث عن نموذج ليقوم بتقليده .

وبعد تحديد نموذج مقبول يقوم العقل - شعورياً - بدراسة السلوكيات ومحاكاتها

كما يقوم العقل بتقليد السلوكيات فى اللاوعى . فعند الاستماع إلى شخص ما وهو يتحدث ، يقوم العقل فى اللاشعور بتحديد العبارات المفضلة وأسلوب الكلام المفضل لدى المتحدث . بل إننا نقلد هؤلاء الأشخاص باستخدام نفس العبارات غالباً ، دون أن ندرك ذلك .

وفى أثناء اجتماع عقد مؤخراً مع أحد فرق العمل المختصة بالأعمال التنفيذية ، قام عدة مدراء بعرض خطة عمل على المدير التنفيذى . وكان هذا المدير التنفيذى يستخدم لفظة " مدهش " كثيراً لوصف معلومة أو سلوك متميز أو مثير للإعجاب . وفى أثناء عرض خطة العمل كان كل متحدث يستخدم لفظة " مدهش " - بمعدل ست مرات كل عشر دقائق - مدهش !

وينبغى أن نتوخى المزيد من الحذر بخصوص قدرات عقلنا على تقليد الأنشطة وإلا سنقع فريسة لتقليد السلوكيات غير اللائقة والمخلة .بل إننا قد لا ندرك أننا نقلد السلوك حتى نصل لدرجة إجادته . وإذا حدث ذلك فسوف يتحتم علينا أن نبحث بوعى عن نموذج جديد مناسب لنتبع خطاه حتى يحل محل النموذج القديم . وكلما طالت مدة اتباع ذلك النموذج القديم - ذى السلوك غير المقبول - طالت المدة التى سوف تستغرقها بحثاً عن هذا النموذج الجديد - ذى الأسلوب المقبول - ليحل محل النموذج الآخر . (انظر الفصل السادس ، معادلة النجاح) .

ويدل مبدأ المحاكاة على أن النماذج التى يتخذها العقل مثالاً للتفكير تعكس البيئة التى نعيش فيها . وينصح كثير من خبراء علم النفس ومجال تحسين الذات بالارتباط بالأشخاص الناجحين لتحقيق المزيد من النجاح . ولتطبيق هذه المعارف ينبغى علينا تقويم علاقاتنا ومراقبة السلوكيات التى نقلدها ، هل تقدم لنا نموذجاً للنجاح ، أو تمثل نموذجاً للسلوكيات غير اللائقة ؟

وبالجمع بين مبدأى التقليد وتكامل المعلومات ، يمكنك وضع معادلة يسير عليها عقلك لتحقيق النجاح ، ولكن يجب أن تقوم بذلك وأنت مدرك لما تقوم بمحاكاته . فمثلاً هل تتروى فى اختيار مثلك العليا وعلاقاتك مع الآخرين ، أو أنك فقط " تنساق وراء التيار " ؟ وهل تحرص على انتقاء المادة التى تقرؤها أو البرامج التلفزيونية التى تشاهدها ؟ وهل تبحث عن أشخاص نجحوا فعليًّا فى الوصول إلى الهدف الذى ترغب فى الوصول إليه ، وتراقب سلوكياتهم ؟

والآن وبما أنك تفهم مبدأ التقليد والمحاكاة فتأمل أثر الحوارات ـ عند تناول الغداء ـ التى تدور بينك وبين زملاء العمل الذين يمطرونك بوابل من الأفكار السلبية حول مكان العمل . ويشير مبدأ التقليد والمحاكاة إلى أن العقل سوف يبدأ فى تقليد هذه المواقف حتى تترسخ داخله . وعندما تجمع بين هذا المبدأ ومبدأ تكامل المعلومات فإن النتيجة النهائية ستمثل كارثة ، حيث تتراكم الأخطاء التى تقلدها وتتضاعف ، فإذا ارتبطت بأشخاص يتصفون بالتشاؤم وروح الانهزامية ، فسوف تبرمج نفسك على الفشل .

والآن تخيل العكس . فإذا فتحت عقلك لأشخاص ناجحين وسعداء ويتحلون بروح الابتكار ، فسوف يقوم عقلك بمحاكاة تلك النماذج الفكرية الإيجابية . فعندما ترتبط بهؤلاء الأشخاص الإيجابيين فإنك بذلك تبرمج نفسك على النجاح .

تَحَلَّ بالذكاء !

استخدم هذه الطرق لمضاعفة استفادتك من المحاكاة :

- حاول قدر الإمكان الارتباط بأشخاص تُكن لهم الاحترام .
- عندما يتسم أحد الحوارات بين مجموعة من الأشخاص السلبيين بروح السلبية فحاول أن تحوله إلى روح إيجابية فى حدود المعقول .
- ابتعد عن الحوارات غير المثمرة .
- حاول انتقاء مثل عليا مناسبة تتحلى بالمهارات والتوجهات التى ترغب فى اكتسابها .
- كرر خطة ناجحة لهدفك الحالى .

" مبدأ العقل الرابع " : ينشد العقل الكمال ، فهو يحاول تعويض مواطن النقص

كم مرة سمعت فيها أحدهم يبدأ فى سرد قصة ثم يتوقف قائلاً : " ينبغى على حقًا ألا أقول لك ذلك " ألا تشعر بأنك تود أن تصرخ قائلاً : " استمر فى السرد ! أريد أن أعرف النهاية ! " ؟ فهذا يحدث لأن عقلنا ينشد الكمال . وعندما يتلقى العقل معلومة غير كاملة فإنه يحاول تعويض مواطن النقص بأية طريقة .

وكان الفيلسوف اليونانى " سقراط " غالباً ما يشجع تلاميذه على النقاش والجدل عن طريق طرح أسئلة جدلية عليهم ثم يجيب عنها بسؤال آخر . وكان يدلهم على مواطن النقص فى معارفهم والتى كان تلاميذه يتحرقون شوقاً لملئها . ومن هنا يُطلق على الطريقة التى تُستخدم فيها مجموعة من الأسئلة التى تؤدى إلى كشف الحقيقة " طريقة سقراط "

فالمدير المتميز هو من يعرف كيف يطرح السؤال المناسب ، الذى يقدم لموظفيه أحداثاً غير مكتملة .

فإذا تلقيت رسالة من رئيسك فى العمل مفادها : " من فضلك قابلنى فى نهاية اليوم . فماذا سيفعل عقلك عندئذ ؟ لن يكف عن التفكير حتى يتوصل إلى إجابة عن السؤال التالى : " لماذا يريد المدير أن يقابلنى ؟ " .

ويقدم لنا هذا القلق ـ بشأن ما يدور فى العمل ـ تفسيراً منطقياً لانشغال الموظفين بالساعات فى تناقل الشائعات والبحث عن معلومات حول المصدر السرى للمعلومات فى الشركة . وعندما يسمع الموظفون شائعات عن قرب حدوث تغيير فى الشركة فسوف تسعى عقولهم نحو محاولة التكهن بما يحتمل حدوثه وهو ما يقدم مثالاً آخر على مقولة : " إذا لم تكن هناك أخبار فهذا لا يعنى أنها أخبار سعيدة ! "

وليس هناك حد للأمور الداخلة تحت نطاق هذا المبدأ فى حياتنا اليومية . فتأمل كل الأشخاص الذين تتعامل معهم يوميًّا ، والألفاظ التى تستخدمها والتصرفات التى تتصرفها ، والصور التى ترسمها فى مخيلتهم . وتخيل كل الاحتمالات ـ سوى الفهم ـ التى قد تنجم حينئذ .

" مبدأ العقل الخامس " : يسعى العقل باستمرار فى طلب المعارف والمعلومات الجديدة

يحتاج العقل ـ شأنه فى ذلك شأن الجسم ـ إلى التدريب لكى يحافظ على صحته ولياقته . فبزيادة المعارف الموجودة أصلاً وإضافة معلومات جديدة إليها يصبح الذهن أكثر قوة ونشاطاً . وكلما زاد كم التدريبات التى تمنحها لعقلك سهل عليه ـ شأنه فى ذلك شأن الرياضى الذى هُيِّىء له المناخ المناسب ـ أداء المهام الذهنية الصعبة . وعلاوة على ذلك ، فكلما زادت المعارف والمعلومات التى يحصل عليها عقلك ، زادت درجة تقبله لتعلم معلومات جديدة .

وعندما يتم تزويد العقل بمعلومات جديدة وثيقة الصلة بمعلومات سابقة لها ، فسوف يظل العقل محتفظاً بلياقته وتظل قدراته الفكرية فى أفضل حالاتها . أما إذا تركت عقلك يركن إلى الخمول فسوف يصاب بالضعف والبلادة ؛ حيث تفقد بعضاً من حدة الذهن . أما إذا أضفت معلومات جديدة فسوف تنمو الزوائد الشجرية للخلايا العصبية لتثرى الذهن (انظر الفصل الثامن) .

وعلى عكس الاعتقاد السائد ، فلم يستطع العلماء إثبات استحالة تعلم أشياء جديدة مع تقدم العمر . وفى الواقع قد يكون التعلم المستمر خلال مراحل حياتك المختلفة أحد أفضل الأساليب لضمان بقاء عقلك فى حالة جيدة . والمخ الذى يتميز بالنشاط والنمو المستمر ـ حتى فى أثناء السنوات المتأخرة من العمر ـ أقل عرضة للإصابة بأمراض المخ التى تضعف حيويته . ولذا تصدق المقولة التى تقول : يقوى العضو بالاستعمال ويضمر بالإهمال ! كما يصر " وارن بنييز " فى كتابه " Becoming a Leader " على مقولة : " يمكنك تعلم أى شىء تريد تعلمه "

تَحَلَّ بالذكاء !

استخدم هذه الطرق لمضاعفة الاستفادة من مبدأ سعى العقل لطلب الكمال :

- لكى تتواصل مع الآخرين ، ينبغى أن تصل إليهم فكرتك بنفس الصورة التى تدور بمخيلتك . ويمكنك التأكد من ذلك بأن تطلب منهم وصف الصورة التى تدور بمخيلتهم . حيث يمثل ذلك الوصف معياراً لمدى كفاءتك فى التواصل معهم .
- عندما يطلب منك الآخرون فعل شىء ما فتأكد من فهمك لما طلبوه وذلك بترديده على مسامعهم مرة أخرى .
- عندما تشترك فى طرح الأفكار مع جماعة فعليك استخدام أقل قدر ممكن من التفاصيل عند محاولتك ابتكار أفكار جديدة . فعندما تترك بعض النقاط الناقصة فإنك بذلك تحفز أذهان الآخرين على إيجاد الحلول .
- شجِّع الآخرين على إكمال الأفكار بأن تبدأ فى الجملة ثم تدع الآخرين يكملونها لك .
- احتفل بإكمال شىء ما ، كأن يكون مشروعاً أو نشاطاً مثلاً .

وتعد الشروط المؤهلة لتعيين المحاسبين فى الجهاز الحكومى فى " الولايات المتحدة " أحد الأمثلة التى تبرز أهمية التعليم المستمر فى العمل . حيث تشترط معظم الولايات بعد الحصول على شهادة التخرج أن يكمل المحاسب دورة دراسية بمعدل أربعين ساعة كل عام يقوم فيها بدراسة الموضوعات المتعلقة بالعمل . ويشجع هذا الشرط المحاسبين المعتمدين على زيادة خبراتهم المهنية ، كما يحافظ على لياقتهم الذهنية .

ولكى تستفيد من المعلومات الجديدة التى تتعلمها فلا يشترط أن تكون تلك المعلومات متعلقة بشيء أنت على دراية به ، وفى الواقع فإن تعلم شيء مختلف تمام الاختلاف عن تلك الأشياء الموجودة فى ذهنك قد يمثل طريقة رائعة لتحفيز الإبداع . فمثلاً ، إذا كنت مختصاً فى الشئون المالية فإن الإلمام بالجانب التسويقى فى المؤسسة التى تعمل بها سوف يحسن مهاراتك المالية . حيث ستتسع مداركك وتزداد حصيلة معلوماتك التى يقوم ذهنك بتحليلها عند دراسة المسائل المالية المتعلقة بالشئون التسويقية ، وهو ما نطلق عليه " تكوين روابط جديدة بين الأفكار " ـ أى تناول معلومات مختلفة والربط بينها .

وبغض النظر عن المهنة التى تعمل بها ، ينبغى عليك أن تدرك أن تعليمك الحقيقى يبدأ بمجرد انتهاء تعليمك فى المراحل الابتدائية والإعدادية والثانوية وتعليمك الجامعى .

تَحَلَّ بالذكاء !

استخدم الطرق التالية للحفاظ على لياقتك الذهنية :

- اقرأ الدوريات التجارية التى تتعلق بعملك عدة مرات كل أسبوع على الأقل .
- اجتمع بالعاملين فى الأقسام المختلفة خارج نطاق المهارات المتعلقة بعملك ، وتبادل معهم الأفكار والمعلومات .
- التحق بدورة تعليمية فى إحدى الكليات أو الجامعات تدور حول موضوع يمثل أهمية بالنسبة لك .
- تعلم شيئاً جديداً كل يوم .
- تذكر : يمكنك أن تتعلم فى أى سن ، واتخذ قرارك بالاستمرار فى التعلم .

" مبدأ العقل السادس " : ينشد العقل الحقيقة

فى كتابهما " Brain Sell " ، يطرح كل من : " تونى بوزان " ، و " ريتشارد آى " فكرة تشبيه العقل بآلة تبحث عن الحقيقة . فالحقيقة بالنسبة

للعقل تعنى القدرة على البقاء ، وهو ما يفسر لنا كفاحه فى سبيل التعلم والاكتشاف .

وفى كل يوم نشاهد أمثلة على هذا الأمر فى سلوك الأطفال . لماذا يلحون دائماً فى طلب المساواة فى أثناء لعبهم ؟ ولماذا يكثرون من طرح الأسئلة السببية ؟ لأن الحقيقة عبارة عن معلومات دقيقة ، والعقل متعطش لتلك المعلومات .

تخيل أن رجلاً يعبر الشارع ثم يرى سيارة ضخمة تتجه نحوه بسرعة شديدة . فإذا لم يعرف عقله الحقيقة ـ أن التصادم مع سيارة تسير بسرعة مائة ميل فى الساعة سيصيب الجسم البشرى بإصابات خطيرة ـ فماذا سيفعل ؟ لن يبذل أى مجهود لتفادى السيارة .

ويحتاج العقل إلى معرفة الحقيقة لكى يتسنى له البقاء . وكلما زادت دقة المعلومات المختزنة فى بنك البيانات زادت فرصة البقاء .

وهذا ما يفسر لنا اضطراب الكثير من الناس عند الكذب . حيث يعرف عقلك فى أعماقه أنه عندما يكذب أنه قد يهدد حياته وحياة الآخرين .

تَحَلَّ بالذكاء !

استخدم الطرق التالية لمضاعفة استفادتك من سعى عقلك فى طلب الحقيقة :

- عندما يطلعك أحدهم على معلومات جديدة ، فلاحظ العملية التى يتبعها ذهنك لتقويم مدى دقتها .
- هل سبق أن قلت " هذا ليس عدلاً ! " إن ما أثار هذا الشعور هو عقلك الباحث عن الحقيقة . ولاحظ عدد المرات التى يصف فيها زملاؤك فى العمل مواقف تتعلق بالأعمال التجارية والمالية بهذه العبارة . وما هى الأفكار التى تدور فى ذهنك عند سماعك لهذه العبارة ؟
- تأكد من دقة وصحة مفاهيمك الأساسية .
- اجمع المعلومات وقوِّمها فى أحد المواقف الجديدة أو القديمة التى تشعر تجاهها بعدم الارتياح .

قام الدكتور " باول براون " ـ إخصائي نفسي معروف بالولايات المتحدة ـ بدراسة الصفات التي يتمتع بها القادة والمدربون لما يزيد على عشرين عاماً . وقد كشفت تحليلاته النفسية أن الصفة الرئيسية التي ينشدها الأفراد في قادتهم هي أن يكون القائد جديراً بالثقة فيه : " هل أثق فيما يقوله لي ذلك الشخص ؟ "

وعندما يستشعر المرء أن الوعود التي بذلت في أثناء أحد الاجتماعات سوف يتم الوفاء بها ، فلن يتوانى عن أداء المهام الموكلة إليه . أما خرق الثقة فدائماً ما تكون عواقبه وخيمة على أية علاقة . فمن ذا الذي يريد أن يكذب عليه أحد ؟ حيث نجد الكثيرين يستخدمون عبارة : " اصدقني القول " في أثناء حديثهم مع الآخرين . فالأمانة صفة بالغة الأهمية يجب أن يتحلى بها أي شخص ينشد النجاح .

وكما يقوم عقلنا بمراجعة معطياته ، فإنه يقوِّم ـ بانتظام ـ المعلومات الجديدة باستخدام هذا المعيار : " هل أصدق تلك المعلومات أو أنها مجرد هراء ؟ " وعندما يقرر العقل قبول المعلومات الجديدة على اعتبار أنها معلومات سليمة ، فإنها تتكامل وتتراكم مع تلك المعلومات الموجودة في ذهنك لتفرز أفكاراً جديدة .

وإحدى المشكلات التي نواجهها كثيراً هي أن الناس لا يحكمون على المعلومات بدقة أو أن مفاهيمهم وأفكارهم لا تستند إلى أرض الواقع ، أو أنهم يفشلون في تطوير وتحديث أنفسهم . وكثيراً ما نجد أن السؤال التالي : " متى كانت أول مرة تلقيت هذا المفهوم ؟ " يثير الإجابة التالية " حسناً ، منذ عشرين عاماً ... " ، أو : " عندما كنت طالباً في المدرسة .... " . ولم يتم إعادة تقويم صحة تلك المعلومات مرة ثانية ليروا إذا ما كانت لاتزال صحيحة أم ثبت خطؤها .

" مبدأ العقل السابع " : يتحلى العقل بالإصرار والمثابرة

تعد المثابرة أحد أهم الصفات التي يتميز بها العقل حتى يستمر في كفاحه من أجل تحقيق النجاح مهما كانت المعوقات . حيث يواصل العقل ـ باستخدام

قدرته على دمج المعلومات ومضاعفتها بالإضافة لمهارته الإبداعية ـ ابتكار الأفكار والخطط حتى يصل إلى الهدف المنشود . ومع ذلك فإنه يتميز بالقدرة على التركيز على الأهداف المحددة ، وليس على العوائق .

ويلزم بذل جهد إضافي في المحاولة الأولى عندما يحاول العقل تعلم مهارة جديدة أو عند محاولته ابتكار فكرة جديدة . فتخيل أن أحد المستكشفين يقوم بشق طريق في غابة استوائية كثيفة ، فتكون أصعب مراحل الرحلة في بدايتها ، ثم تصبح الرحلات التي تليها على ذلك الطريق أكثر سهولة ؛ حيث يتطلب الأمر بذل القليل من الجهد بعد عدة رحلات .

ويعمل العقل بنفس الأسلوب ؛ حيث تعد أصعب مراحل استخدام فكرة معينة هي المرحلة الأولى . وفي كل المرات التالية التي نستخدم فيها نفس الفكرة تزداد سهولة استخدام هذه الفكرة مرة أخرى . وكلما زاد عدد مرات استخدام إحدى الأفكار ، زادت إمكانية استخدام نفس الفكرة في المستقبل .

ويشير مضمون هذا المثال إلى أن العقل يتميز بالمثابرة الفطرية بغية الوصول إلى الهدف المنشود . وعندما يتوقف العقل عن المثابرة فينبغي أن نوجه شكوكنا نحو التزامنا بالوصول إلى الهدف .

وعندما نعمل بجد لتحقيق هدف صعب عادة ما تكون هذه لحظات تتجلى فيها الحقيقة . فقد تبوء محاولاتنا الأولى بالفشل ، وهو ما يدعونا إلى الشك في قدرتنا على النجاح . وفي كتابه " Learned Optimism " يوضح الدكتور " مارتن سيلجمان " أهمية المثابرة .

فعندما يشعر الناس بالعجز ويتصورون أن المشكلة تزداد تعقيداً وتبدو غير قابلة للحل نجدهم يميلون إلى التوقف عن محاولة حلها . ومع ذلك ـ وعلى عكس الكثير من البالغين ـ لا يركن الأطفال الصغار إلى مفهوم " الفشل " ؛ حيث نجدهم يشغلون أنفسهم بالهدف المنشود وتحقيق النتيجة المرجوة ، ولا يغرقون أنفسهم في بحر الحديث النفسي السلبي مثل : " لا أستطيع القيام بذلك

الأمر ! " ، أو : " أنا أخرق أو غبى أو خائف ! " وتسمح لهم المثابرة الفطرية التى تتميز بها عقولهم بمواصلة العمل حتى تحقيق ما يبغون .

ضع ذلك الأمر نصب عينيك فى المرة القادمة عندما تحاول القيام بأمر صعب . فإذا كان رد فعلك عندما تواجه عقبة خفيفة هو إغراق عقلك بالحديث النفسى السلبى ، فحاول تغييره لتكون أكثر ثقة ومثابرة ، اعمل بأسلوب يحبه العقل . فعندما يتولى العقل دفة القيادة مع معرفة كيفية توجيهها عندها فقط يمكنك تحقيق النجاح .

خلاصة مبادئ العقل : العقل مبدع بطبيعته

يقوم العقل بربط الأفكار الجديدة والمعطيات الحسية مع قاعدة المعارف والخبرات الموجودة به ، ويتصل كل معطى جديد بجزء مركزى من معارفك ثم يُبنى عليه ، وتمثل تلك الرابطة التكاملية بين الأفكار والمعارف الجديدة الوقود للمثابرة . وتسهم كل تلك العوامل فى النجاح عندما يتم تحديد الهدف بوضوح . هذا ويستغل المبدعون تلك القوة الكامنة فى الربط بين المعلومات عن طريق تشجيع الحوار مع الآخرين . حيث يتعلمون كل شىء ممكن فيما يتعلق بالمسائل التى تهمهم ، كما يهيئون مناخاً يشجع ويغذى الأفكار فى أثناء المراحل التكوينية والتطورية . كما تستخدم المحاكاة بطريقة إيجابية فى تغذية الحاسوب البيولوجى بالمعرفة .

إنك تتمتع بقدرة على الإبداع تفوق الخيال . تحدَّ عقلك الباحث عن الحقيقة عن طريق محاولة إجراء تجارب مختلفة . وتذكر " مبادئ العقل " السبعة " ، وتأكد من أفعالك ونتائجك بالرجوع إليها .

تَحَلَّ بالذكاء

استخدم تلك الطرق لمضاعفة فوائد المثابرة :

- اقرأ السيرة الذاتية للمشاهير الذين تعجب بهم . وربما تدهش حينما تتعرف على العقبات والمحاولات الفاشلة والإحباطات التى اعترضت طريقهم وتغلبوا عليها حتى حققوا النجاح .
- اتخذ بعض الأشخاص ممن تثق بهم ليقوموا بدعمك أثناء تقدمك نحو تحقيق هدف مهم . واطلب مساعدتهم للحفاظ على تركيزك على تحقيق الهدف . واستعن بهم لتشجيعك عندما تشك فى فرص تحقيق النجاح .
- فى المرة التالية عندما تحاول تعلم مهارة جديدة فعليك بمراقبة حديثك النفسى . مع التمييز بين العبارات الإيجابية والحيادية والسلبية . هل يحتاج حديثك النفسى للتعديل ؟

لمحة مختصرة عن حياة قائد : رجل الدين " توم بيرنينجر "

كانت أول مرة يسمع فيها رجل الدين " توم بيرنينجر " عن " مبادئ العقل السبعة " بعد حضوره إحدى ندواتنا الفعالة عن القيادة . وقد أدركنا وقتها أن منهجه فى القيادة كان يتطابق مع " مبادئ العقل السبعة " .

حيث قال " توم " راعى مركز " لينكولن بارك أبوندانت لايف ورشب بلينكولن بارك " ، بولاية " نيوجرسى " : " لقد تعلمت معظم مبادئ العقل السبعة عن طريق دراسة حياة المسيح والكتاب المقدس ، فمثلاً عندما أطعم الجموع الغفيرة لم يقم بذلك بنفسه ، بل قسم الجماهير إلى مجموعات ، وانتدب تلاميذه ليباشروا عملهم مع المجموعات ".

ومنذ عام ١٩٨١ كان " توم " يقوم إما برعاية الشباب أو الأطفال ـ وهى المهام التى تتطلب القدرة على قيادة الآخرين ودفعهم للأمام . ولم يكن " توم " يعرف الكثير عن تلك المهام فى البداية ، ولكنه لم يستغرق الكثير من الوقت ليكتشف أن العاملين والقادة المتميزين لا يولدون ، بل يصنعون . حتى هؤلاء الذين يتوقون للتفوق لا يزالون فى حاجة إلى رؤية واضحة وقدر معقول من التوجيه .

وعندما كُلف بتولى مهمة برنامج تدريب الشباب منذ أعوام قليلة ، سرعان ما تعلم أن قادته كانوا فى حاجة إلى الرغبة والقدرة على العمل معاً كفريق ـ وليس كأفراد ـ من أجل تحقيق أقصى استفادة للجميع ؛ حيث قال : " يمكن لفرد واحد أن يمزق علاقة الفريق اللازمة لتحقيق النجاح ، وعلى الرغم من أنى قد شجعت كل فرد ليعبر عن نفسه إلا أنه ينبغي أن يكون كل فرد جزءاً من الفريق ككل " .

وبتطبيق " مبادئ العقل السبعة " ساعد " توم " فى خلق أجيال عدة من القادة على مستوى عال من الكفاءة .

وفى أقلٍ من ست سنوات زاد عدد تلاميذ " توم " من قائد واحد من الشباب وثلاثين طفلاً إلى خمسة قادة من الشباب ومائتي طفل .

وإليك ما جاء على لسان " توم " فى شرح الطرق التى طبق بها " مبادئ العقل السبعة "

" مبدأ العقل الأول " : يجمع العقل المعلومات ويعالجها معاً بحيث يكون واحد زائد واحد يساوى اثنين

يعد الإبداع من المتطلبات الرئيسة لرعاية أطفالنا . والمعلومات الجديدة تصبح قديمة بسرعة . وقد كان من المستحيل على أن أبتكر بنفسى كل الأفكار للمجموعات . وصدقونى لقد حاولت ، وطلبت من كل قائد أن يحضر معه في كل اجتماع قائمة تضم بعض الأفكار ليناقشها فريق العمل . ودائماً ما كان يؤدى ذلك النقاش إلى ابتكار المزيد من الأفكار . على سبيل المثال ، قد تحصل إحدى المجموعات من الأطفال الأكبر سنًّا على جوائز فى حالة توصلهم إلى حلول لبعض الأمور الغامضة ؛ مما يدفع بقائد المجموعة الأصغر سنّاً للقيام بهذا الأمر ، مما يؤدى إلى ابتكار المزيد من الأفكار .

" مبدأ العقل الثانى " : يعمل العقل بآلية موجهة نحو النجاح

فى وقت من الأوقات كنا نناقش نفس الفكرة شهراً بعد آخر ، إلا إننا لم نكن نصل أبداً إلى نتيجة . وعندما لم نكن نتوصل إلى حل لأى شيء ، كان الجميع يصابون بالإحباط .

وكانت المشكلة تتمثل فى أن الجميع كانوا يميلون إلى التأجيل لأنهم لم يكن لديهم خطة واضحة . ولقد علمت أنهم كانوا فى حاجة إلى تدوين الأهداف والتفاصيل المتعلقة بها وإلا فلن يضعوا قدمهم أبدًا على الطريق الصحيح نحو تحقيق تلك الأهداف . وبعد الكثير من الإحباط الذى أصابنى قمت بتطبيق الطريقة التالية التى تتكون من أربع خطوات :

أ : حدد المكان الذى تقف فيه .
ج : حدد وجهتك .
ب : حدد ما ينبغى عليك فعله للانتقال من النقطة " أ " إلى النقطة " ج "
د : افعلها !

وعادة كنت إذا كلفت أحدهم بمهمة لينجزها يوم السبت ، فلن يبدأ الشخص العادى فى التفكير فى تلك المهمة حتى يوم الجمعة ، ثم يقضى اليوم الأخير فى محاولة اكتشاف التفاصيل والتعامل مع الأمور غير المتوقعة ، وبحلول ظهيرة يوم السبت يصاب ذلك الشخص بالوهن . ولذا بدأت أحثهم على كتابة اليوم والوقت الذى سيبدءون فيه مباشرة العمل بالمشروع على بيان التقويم الخاص بهم . وقد كنت أسألهم : " هل تحتاجون إلى أية مساعدة ؟ وإذا كنتم تحتاجون إلى مساعدة فمن ذا الذى سيساعدكم ؟ وهل تحتاجون لشراء أى شيء ؟ وإذا كان الأمر كذلك فما هو ذلك الشيء ؟ " وفى خلال عشر دقائق تم إنجاز ما يقرب من خمسة وسبعين بالمائة من عملية التخطيط للمشروع ، بالإضافة لتحديد الأمور التى ينبغى القيام بها ، مما جعل الطريق أكثر وضوحاً وتم أداء المهام بشكل أفضل وعلى نحو أسرع .

" مبدأ العقل الثالث " : يتمتع العقل بالقدرة على التقليد المحكم للأفعال

لم أحب يوماً فكرة : " افعل كما أقول ، وليس كما أفعل " ، كما أومن بتقديم أفضل مثال ممكن لأن هؤلاء الذين يعملون تحت رئاستى سوف يقلدون سلوكى . وكقائد ، كنت أول من يصل إلى الاجتماعات وآخر من يغادرها . ولم أستغل منصبى مطلقاً . وكان مضمون الرسالة يقول : " إذا كنت أستطيع الوصول مبكراً فمن باب أولى أن تتمكنوا من ذلك أيضاً " وكنت أرتب المقاعد وأنظف الأرضية . وهو ما علم قادتى أن ما كنا نقوم به عبارة عن مجهود جماعى ، وبدءوا فى تقليد مواقفى وحماسى وعملى الأخلاقى لأنهم قد وثقوا بى ، وبدءوا تعلم أداء مهام لم يقوموا بأدائها من قبل عن طريق مشاهدتى بكل بساطة . وكان قادتى يقومون عندئذ بتشجيع تلاميذهم على محاكاتهم ، وبعد ذلك بقليل بدأ الأطفال لاشعوريًا فى اكتساب صفات القادة .

" مبدأ العقل الرابع " : ينشد العقل الكمال ، فهو يحاول تعويض مواطن النقص

لقد رأيت هذه الظاهرة عدة مرات عندما لا يتم شرح مهمة ما بصورة وافية . وما كنت أريدهم أن يؤدوه وما كانوا يعتقدون أنى أريدهم أن يفعلوه لم يكن يناسبهم فى الغالب . ولإيضاح مدى سهولة حدوث اللبس ، حيث وضعت زجاجة أمامى على الطاولة وطلبت منهم وصفها ؛ ثم قمت بوصفها من منظورى الشخصى . وعلى الرغم من أننا كنا ننظر إلى نفس الزجاجة فقد كان الوصف الذى قدمته مخالفًا لوصفهم ، وذلك لأنى كنت أنظر إلى الزجاجة من الخلف بينما كانوا ينظرون إليها من الأمام . وعندما كنت أستشير الأفراد أو أعقد اجتماعات فكنت أحاول التأكد من أن كل الأمور واضحة تمام الوضوح ولا توجد مساحة لالتباس الأمور . فلم أكن أكتفى بقول : " ينبغى إنجاز المشروع بحلول السبت " بل كنت أعرفهم على الوقت المحدد للمشروع ومستلزماته والخطوات اللازمة لإنجازه .

وأحياناً ما نطلق العنان لخيالنا . فإذا أردت إنجاز شيء معين بطريقة معينة فينبغي عليك أن تكون محدداً وتطلب ممن يعملون تحت رئاستك أن يرددوا على مسامعك ما قلته لهم للتو . وإذا لم تقم بذلك فسوف يختلق الأفراد الذين يعملون معك أكثر من مائة عذر لعدم إنجاز العمل بالشكل المناسب أو لعدم إتمامه فى الوقت المطلوب .

وينبغى أن نهتم بتوصيل أفكارنا فى صورة مكتملة . وغالباً ما يستخدم المرء ما أطلق عليه " كرة التواصل البلورية ". ويعتمد هذا النوع من التواصل على افتراض مغلوط بأن الطرف الآخر يعرف ما أتحدث عنه . وعندما أحاول الاعتماد على فكرة معينة ، أحاول الاستعانة بالكلمات لرسم الصورة فى ذهن المستمع .

لقد لعبنا جميعاً لعبة " الهاتف " عندما كنا صغاراً حيث يتم نقل عبارة بين الأطفال ، وعندما تصل تلك العبارة إلى النهاية قلما كانت تشبه العبارة الأصلية . وهذا ما يحدث غالباً فى عمليات تخاطب البالغين أيضاً .

والأمر الذى يمثل خطورة حقيقية هو أنه كلما زادت صعوبة مناقشة أمر معين زاد اعتمادنا على " كرة التواصل البلورية " وللأسف فكلما زادت صعوبة وحساسية الموضوع زادت أهمية الوضوح وإكمال الأفكار .

" مبدأ العقل الخامس " : يسعى العقل باستمرار في طلب المعارف والمعلومات الجديدة

لقد كُلفت بتنشيط حيوية القيادة . ولقد كنت أتبع أسلوب تحدى قادتى ذهنيًّا . ودائماً ما كنت أقوم بتعليمهم شيئاً جديداً ، وقد كنت أبدأ كل اجتماع شهرى بدراسة شيء جديد يستمر من خمس إلى عشر دقائق بغرض التأكد من عدم وقوع القادة فى مأزق . ثانياً : كنت أستعين بمصادر خارجية مثل المقالات المتعلقة بأهدافنا وأعطيها لهم وأوصيهم بقراءتها . ثالثاً : كان هناك تحفيز دائم على الابتكار وكنت أطالب من

أقوم بتوجيههم وتعليمهم القيادة بتطوير أنشطتهم المختلفة بانتظام للحفاظ على لياقتهم الذهنية ولجعل الأطفال حاضرى الذهن بصفة دائمة .

لقد كان شعارى هو معرفة أحدث ما توصل إليه العلم .

" مبدأ العقل السادس " : ينشد العقل الحقيقة

ليس هناك مجال يتضح فيه هذا المبدأ أكثر من اتضاحه فى المجال الدينى . فإذا فقدنا الثقة فى معتقداتنا فسنفقد ثقتنا فى كل ما نؤيد ، ومن ثم نفقد الهدف . وكان علىَّ أن أبدأ بنفسى وأطهر كل أفكارى . والثقة والصدق أمران غاية فى الأهمية . فلا يمكنك أن تكون قائداً مؤثراً بدونهما . فمن لا يثق بك لن يبذل جهداً إضافيًّا إذا تطلب الأمر ذلك .

وقد ارتقيت بنفسى إلى أعلى مستوى ، ومن ثم يكافح من هم تحت رعايتى للارتقاء بأنفسهم إلى أعلى مستوى ممكن .

" مبدأ العقل السابع " : يتحلى العقل بالإصرار والمثابرة

يميل معظمنا إلى التوقف عند شعورهم بصعوبة الأمر المطروح أمامهم أو يحددون أهدافاً أقل كثيراً من إمكاناتهم . وغالباً ما كان كل موجه أو قائد يعمل تحت رئاستى يأتى إلىّ أحياناً ويقول لى " لا أستطيع القيام بذلك الأمر " ، أو : " إنه سهل بالنسبة لك لأنه أمر فطرى بالنسبة لك "

وأصبحت مهمتى هى طرح " مبادئ العقل السبعة " عليهم وتفعيلها . ولم أكن لأدعهم يتوقفون أو يسلكون أسهل السبل . وبعد فترة تعلموا أداء مهام لم يتخيلوا أنهم سيستطيعون أداءها يوماً ما . ودائماً ما كنت أذكرهم بأننا لا نستطيع رفع مائتى رطل فى المحاولة الأولى . ولكن بالتدريب تزداد قدرتك على الرفع ، وهو ما ينطبق على كل الأمور التى تعتمد على قدرات الفرد .

وذات يوم ، جاءتنى إحدى الشابات وقالت لى إنها تريد التوقف لأنها ببساطة لا تستطيع الوقوف أمام حجرة مليئة بالناس وتتحدث إليهم . وقد حاولت معها وشجعتها وبعد مرور ستة أشهر قامت بأداء ما لم تكن تتصور أنها ستستطيع القيام به . وقد طلب منى الذين أقوم بالإشراف عليهم بنقل ذلك الموقف إليهم حتى يستطيعوا التواصل مع الأطفال الذين يحاولون التواصل معهم .

النتائج

إن المعيار هنا هو نوعية وعدد القادة الذين صنعهم مفهوم " توم " لمدى تفوق العقل . وعلى الرغم من كثرة عدد الأفراد الذين يتم اختيار القادة من بينهم أو لإدارة الأنشطة المختلفة ، فقد تم اختيار الأغلبية العظمى منهم ممن تم تدريبهم فى قسم رعاية الشباب .

وقال " توم " : هؤلاء هم ثمرة التدريب الذى تلقوه فى قسم رعاية الشباب ، وإذا كان هناك فضل لأية طريقة أو مبدأ فإنه يرجع إلى النجاح الذى حققته " مبادئ العقل "

الخاتمة

تم فى هذا الفصل تغطية موضوع " مبادئ العقل السبعة " بالإضافة إلى الخبر السعيد الذى يفيد بأن قدراتك على الابتكار غير محدودة . وسوف يساعدك استيعابك لهذه المبادئ فى عملك اليومى على تحقيق المزيد من خلال عقلك ذى الإمكانات الفائقة بالإضافة إلى الاستمتاع بحياة أفضل . وينبغى على القادة فهم " مبادئ العقل السبعة " فهماً كاملاً واستخدامها فى حياتهم العملية لتحقيق أفضل النتائج .

أنشطة

١. اكتب قائمة تضم أفضل أربع شخصيات تعتبرهم مثلك الأعلى ، واسأل نفسك الأسئلة التالية عن كل شخصية منهم :

اسم المثل الأعلى .

ما الذى يجذبك نحو هذه الشخصية ؟

ما الذى تتعلمه من هذه الشخصية ؟

٢. ابدأ من الغد فى عقد حوارات فى وقت تناول الغداء مع الأشخاص الذين ينصب عليهم تركيزك لمساعدتك على تحقيق أهدافك .

٣. اكتب ثلاثة أهداف تتعلق بالعمل وتريد تحقيقها فى الشهر المقبل ، ثم اكتب ثلاث خطوات سوف تقوم بها لتحقيق كل هدف من تلك الأهداف .

الهدف الأول

الخطوة الأولى

الخطوة الثانية

الخطوة الثالثة

الهدف الثانى

الخطوة الأولى

الخطوة الثانية

الخطوة الثالثة

الهدف الثالث

الخطوة الأولى

الخطوة الثانية

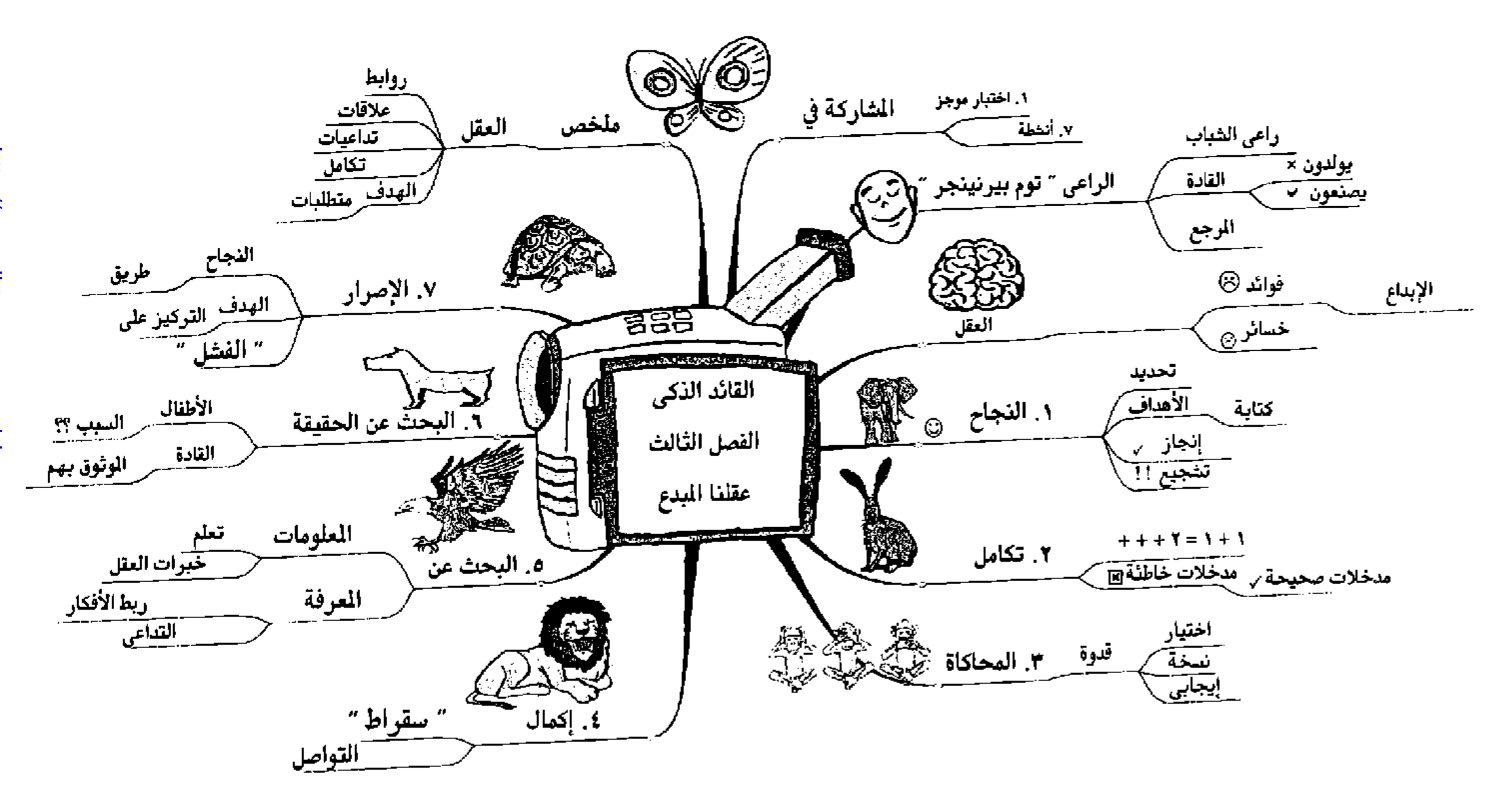
الخطوة الثالثة

٤. عند اكتمال حواراتك الثلاثة القادمة راقب الصور الذهنية عند الطرف الآخر ، ولك أن تطلب منه وصف الحوار لك حتى يتسنى لك تمحيص مدى دقته .

٥. عند حضورك الاجتماع التالى لاحظ مبدأ العقل الذى تم استخدامه .

الاجتماع التاريخ

مبادئ العقل :


القائد الذكي
الفصل الثالث
عقلنا المبدع
١. النجاح
تحديد
الأهداف
كتابة
إنجاز ✓
تشجيع !!
العقل
فوائد
خسائر
الإبداع
٢. تكامل
١ + ١ = ٢ + + +
مدخلات خاطئة
مدخلات صحيحة ✓
٣. المحاكاة
قدوة
اختيار
نسخة
إيجابي
٤. إكمال
" سقراط "
التواصل
٥. البحث عن
المعلومات
المعرفة
تعلم
خبرات العقل
ربط الأفكار
التداعي
٦. البحث عن الحقيقة
الأطفال
القادة
السبب ؟؟
الوثوق بهم
٧. الإصرار
النجاح
الهدف
" الفشل "
طريق
التركيز على
ملخص
العقل
روابط
علاقات
تداعيات
تكامل
الهدف
متطلبات
المشاركة في
١. اختبار موجز
٢. أنشطة
الراعي " توم بيرنينجر "
راعي الشباب
القادة
المرجع
يولدون ×
يصنعون ✓



٤ رسم خرائط العقل

اختبار موجز

١. هل تدرك أهمية الألوان في تنشيط قدراتك العقلية ؟ نعم / لا

٢. في عملية التفكير الطبيعية ، هل يستخدم المخ الشق الأيمن في أية لحظة ؟ نعم / لا

٣. هل تستطيع الربط بسهولة بين الأشياء المختلفة ؟ نعم / لا

٤. هل يشير استخدام الرموز في دفاتر مفكراتك اليومية إلى شعورك بالملل نحو الموضوع محل الاهتمام ؟ نعم / لا

٥. هل تدرك مدى تأثير الصور الذهنية على تفكيرك ؟ نعم / لا

٦. هل ترسم صوراً أو رسوماً غير منتظمة الشكل في أثناء الحديث على الهاتف ؟ نعم / لا

٧. هل تستخدم الصور لتسهيل عملية التفكير ؟ نعم / لا

٨. هل تفهم كيفية استخدام الألوان لتقوية ذاكرتك ؟ نعم / لا

٩. هل تمتلك وسيلة توثق احتياجات العميل بوضوح ؟ نعم / لا

١٠. هل تستطيع تذكر معلومات عن أشخاص قابلتهم ذات مرة ؟ نعم / لا

التقويم

ضع درجتين لكل إجابة بـ "نعم " ما عدا السؤال الرابع ، فضع نقطتين لإجابته بـ " لا "

وإذا بلغ مجموع درجاتك ثماني عشرة درجة فأكثر فهذا يدل على فهمك كيفية استخدام عقلك المبدع بطرق فريدة ومثمرة ! أما إذا كانت درجاتك أقل من ثماني عشرة درجة فهذا يعني أن هذا الفصل سوف يساعدك على التفكير بطريقة جديدة .

إطلالة عامة

سوف نعرفك في هذا الفصل على إحدى التقنيات البيانية الفعالة التي تمنحك مفتاحاً يطلق كل إمكانيات العقل ، ألا وهي - " خريطة العقل " ويمكن تطبيق هذه الوسيلة في جميع أوجه الحياة العملية حيث سيعمل تحسين التعليم والتفكير على تحسين الأداء في العمل . وسوف نبين كيفية تطبيق أساليب رسم " خرائط العقل " في عملك وفي كل شئون حياتك اليومية ، سواءً كنت تعرض أفكاراً ، أو تضع قوائم بواجبات كل فرد ، أو تضع خطة لسياسة المبيعات بالشركة أو تصوغ بياناً يعرض تصورات شركتك .

مهارات شقَّي المخ

يتلقى المخ المعلومات فيصنفها ثم يخزنها ثم يقوم بمعالجتها ونقلها .

فعندما تتحدث إلى شخص ما ، فإنه يتلقى المعلومات منك باستخدام كل حواسه ؛ مما يساعده على فهم وتخزين كل ما يتعلق بالموضوع . ولفهم تلك العملية ينبغي أن تلم بكيفية عمل المخ .

وهناك بحث أجراه الدكتور " روبرت أورنشتين " بجامعة " كاليفورنيا " يدور حول العمل الفائز بجائزة نوبل للدكتور " روجر سبرى " بمعهد " كاليفورنيا " للتكنولوجيا ، وقد ألقى هذا البحث المزيد من الضوء على الأنشطة المختلفة التى يتعامل معها كل من شقى المخ الأيمن والأيسر . ويحتوى المخ على بيان مفصل عن مهارات التفكير لمعالجة وتخزين واستخدام المعلومات ولابتكار أفكار جديدة .
وينقسم السطح الخارجى للمخ (قشرة المخ) إلى نصفين كرويين :

الشق الأيمن والأيسر . ويتعامل الشق الأيسر للمخ بصفة رئيسية مع :

- **الأرقام** : التى تستخدم كوحدات لحساب التكاليف والنفقات . كما تستخدم لحفظ السجلات .
- **الكلمات** : التى تستخدم فى التخاطب ، سواء نطقاً أو كتابة .
- **المنطق** : الذى يدخل فى القرارات التى تتعلق بالعمل !
- **القوائم** : التى تسمح بمتابعة وتنظيم الكم الهائل من المعلومات .
- **التفاصيل** : التى تساعد على وضع تصور يحيط بالموضوع من جميع جوانبه ، كما تساعد على دعم وتحليل أو تحديد المواصفات .

أما الشق الأيمن للمخ فيتعامل بصفة رئيسية مع

- **الصور** : الكتيبات الإرشادية التى يتم فيها توضيح الأمور شفهياً .
- **الخيال** : الذى يستخدم فى ابتكار أفكار جديدة يتم الاستفادة منها فى مجال الخدمات أو المنتجات .
- **الألوان** : التى يمكن استخدامها فى التغليف والتعليب والرسوم البيانية والتوضيحية ، كما تستخدم لعرض الأفكار .
- **الاتزان** : مثل اتزان الحوار ودورات الشراء .
- **المكان** : الذى تتعدد معانيه ، ففى مجال التشييد والبناء قد يشير هذا المفهوم إلى الرسم التخطيطى . أما فى اللقاءات المباشرة ، فقد يعنى ترتيب المقاعد .

وحيث إن العقل لا يكتفى باستخدام مجموعة واحدة من المهارات فى أى وقت من الأوقات ، فإنه لا يكتفى بمهارات الشق الأيسر للمخ فقط أو مهارات

الشق الأيمن وحدها . ومن الطبيعي أن تستعين بمهارات شقى المخ عند التفكير أو التعلم . وتؤكد البحوث الحديثة أن الأطفال الذين يدرسون المواد التى تركز على مهارات الشق الأيمن للمخ (مثل الموسيقى ودروس الرسم) يتحسن أداؤهم فى المواد التى تركز على مهارات الشق الأيسر للمخ (مثل اللغات والرياضيات) . ولكى تزيد قدراتك العقلية إلى أقصى حد ينبغى عليك أن تنمى شقى المخ !

مصفوفة العقل

أكمل " مصفوفة العقل " فى الشكل (٤ ـ ١) مع الأخذ فى الاعتبار كل مهارة من مهاراتك العقلية العشر كل على حدة . فاسأل نفسك أولاً : " ما مدى درايتى باستخدام الأرقام عند حضور الاجتماعات أو عند إجراء المحادثات الهاتفية ؟ " إذا كنت تعتقد أن درايتك تصل إلى نسبة خمسين بالمائة ، فقم بتظليل الجزئية التى تشير إلى أكثر من خمسين بالمائة ، ثم اكتب " خمسين " فى الصف الأيسر المظلل . وكرر هذه العملية على كل مهارة من مهارات شقى المخ .

	٪٠	٪٢٥	٪٥٠	٪٧٥	٪١٠٠	
الأرقام						
الكلمات						
المنطق						
القوائم						
التفاصيل						
إجمالى						
الصور						
الخيال						
الألوان						
الاتزان						
المكان						
إجمالى						

الشكل (٤ ـ ١) مصفوفة العقل .

تَحَلَّ بالذكاء !

نتمتع جميعاً بمخزون طبيعى من هذه المهارات الأساسية لشقى المخ . وحتى إذا لم تقم من قبل بتطوير تلك المهارات ، فإنه يمكنك تطويرها فى أى وقت تريد .

يتطلب الإبداع تكامل مهارات شقى المخ مع بعضها . وإذا لم تكن تعتبر نفسك إنساناً مبدعاً فحاول تحسين تلك المهارات العقلية التى تعتقد أنها أضعف مهاراتك . وانتظر تدفق الأفكار .

والآن اجمع درجات مهاراتك الخمس الأولى ، من " **الأرقام** " حتى " **التفاصيل** " ودوِّن مجموع الدرجات فى خانة " المجموع " فى نهاية هذا الجزء .

ثم اجمع درجات مهاراتك العقلية الباقية ، من " الصور " حتى " المكان " ، ودوِّن مجموع الدرجات فى خانة " المجموع " فى نهاية ذلك الجزء .

كيف كانت النتائج ؟ إذا تساوت الأجزاء المظللة فى المجموعة العليا (المهارات العقلية للنصف الأيسر للمخ) مع المجموعة السفلى (المهارات العقلية للنصف الأيمن للمخ) فهذا يدل على أنك تستخدم جميع أجزاء العقل والتى تحفز الإبداع . أما إذا كانت درجات إحدى المجموعتين أعلى من درجات الأخرى وزادت مساحة المناطق المظللة فى إحدى المجموعتين عن الأخرى فيمكنك التعرف مباشرة على المجالات التى تحتاج إلى تحسينها . وعندما تحسن استخدام مهاراتك العقلية فسوف ينعكس ذلك على تحسين أدائك فى العمل وعلى عقلك المبدع بالفطرة .

خرائط العقل

يشرح " تونى بوزان " نشأة مفهوم " خرائط العقل " الذى أحدث ثورة فى عالم الفكر . وتعد خرائط العقل إحدى طرق اكتشاف وتوظيف كل مهاراتك العقلية .

لقد جاءت أولى الخطوات المهمة عندما كنت أبلغ من العمر أربعة عشر عاماً . فقد أديت الكثير من اختبارات الذكاء ، المتعلقة بسرعة القراءة وقوة الذاكرة . وقد كانت النتائج ضعيفة ، وقيل لى إنه لا يمكننى تغيير تلك النتائج مطلقاً . وبالإضافة إلى إصابتي بالحمق ، فقد كنت لا أستطيع استيعاب تلك المقولة . وعلى الرغم مما قلناه آنفاً ، فإذا كانت التدريبات البدنية تقوى الجسم ، إذن فلماذا لا تقوم التدريبات الذهنية المناسبة بتحسين أدائنا الذهنى أيضاً ؟ وبدأت على الفور العمل على حل هذه المشكلة ، وكلى ثقة بأنه إذا كان بإمكانى ابتكار طريقة مناسبة فسوف تتحسن نتائجي بكل تأكيد . ولقد أدركت فى تلك المرحلة أن أسهل الطرق المثمرة لمحاولة فهم أى موضوع هى تدوين الملاحظات بالطريقة التى كان يستخدمها الطلبة على مدار عدة قرون . وقد وجدت أن تلك الطرق تبعث على الملل ولا تستحق منا أدنى اهتمام ، بل وجدت أنه كلما دونت المزيد من الملاحظات قل فهمي للمادة . وخلال السنوات الست التالية توصلت إلى مجموعة طرق غير تقليدية للمذاكرة ، ولم أقتنع بأى منها .

وفى سن العشرين ، عندما كنت أدرس بجامعة " بريتش كولومبيا " بدأت العمل على تحسين ذاكرتي وطريقتي فى تدوين الملاحظات .

فقمت أولاً بدراسة طبيعة الذاكرة وبخاصة تلك المتعلقة باستدعاء المعلومات . وتشمل تلك الدراسة حتماً القدرة على التخيل والربط الذهنى وتحديد المكان .

ثانياً قمت بدراسة طرق تدوين الملاحظات التى كان يتبعها العباقرة العظام ولاحظت أنهم جميعاً - بلا استثناء - كانوا يستخدمون الأشكال والصور والأسهم وكل أدوات الربط الأخرى .

وقد كان ظهور مفهوم " خرائط العقل " - عام ١٩٦٩ - ثمرة تلك الدراسة الجامعة ، وقد أصبح ذلك المفهوم فى النهاية جزءاً من نظم الذاكرة والتعلم والتفكير ، وهو ما أطلقت عليه " التنوير الذهنى " ،

وكلما اكتشفت المزيد ، ازداد شعورى بالإثارة . وشعرت وكأننى أحد مكتشفى مقبرة " توت عنخ آمون " وبادئ ذى بدء ، فقد كنت أختلس النظر من خلال ثقب المفتاح ورأيت الأشكال المبهمة التى قد تمثل قطعاً فنية رائعة . ثم دخلت إلى الغرفة ذات الإضاءة الشديدة ، وشاهدت إمكانات محتوياتها المثيرة للإعجاب . ثم سلطت الضوء على الكنز الذى اكتشفته . وفى النهاية ، لم يكن هذا الكنز يخصنى وحدى ، بل من الممكن أن يشاركنى فيه الجميع (ويزداد أهمية بزيادة عدد من يتشاركون فيه) .

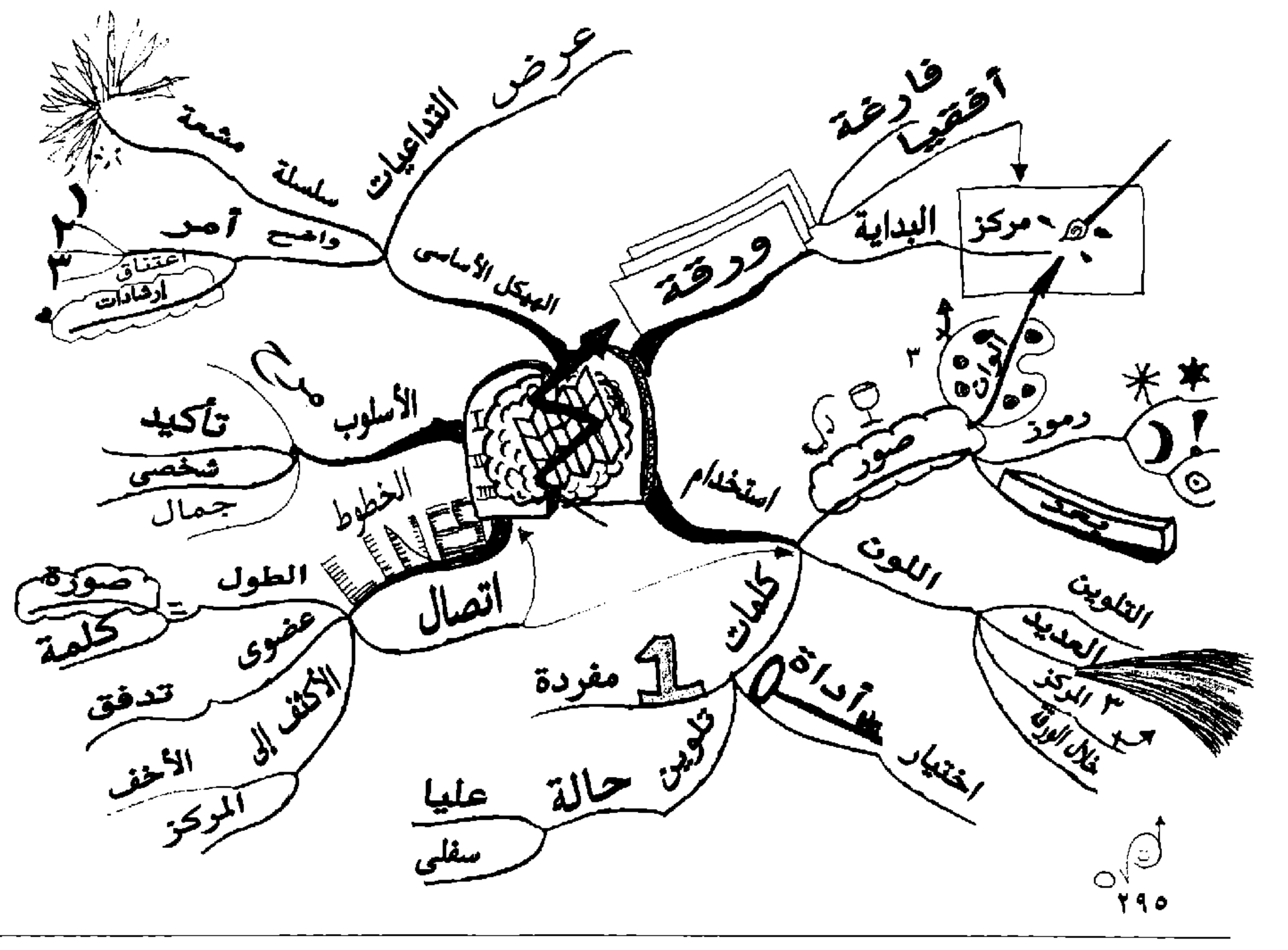
وقد تملكتنى رغبة شديدة فى أن أذيع على العالم كله نبأ اكتشافى ـ ولازالت تتملكنى تلك الرغبة . وكان أول ظهور لخرائط العقل عام ١٩٧٤ مع نشر كتابى " Use Your Head " ومسلسل تلفزيونى يحمل نفس الاسم أذاعته هيئة الإذاعة البريطانية الـ (بى . بى . سى) (BBC) والذى كان يعاد كل عام طوال عشرات السنين . وقد استغرق نشر الفكرة خمسة وعشرين عاماً من السفر والتنقل حول العالم لإلقاء المحاضرات فى المعاهد الدراسية والمؤسسات التجارية والحكومية . وفى مطلع تسعينيات القرن العشرين تم إنشاء مؤسسة " فاندا نورث " التابعة " لمراكز بوزان " حيث يتوافر المعلمون المدربون والمؤهلون لتعليم " التنوير الذهنى " . وتقدم " خرائط العقل " نظاماً لتدوين الملاحظات يناسب العقل ، كما يسهل أيضاً استدعاء المعلومات . وبهذا جاء مجالا الدراسة ـ تدوين الملاحظات واستدعاء المعلومات ـ ليعملا معاً بشكل متعاون .

كيف ترسم خريطة العقل ؟

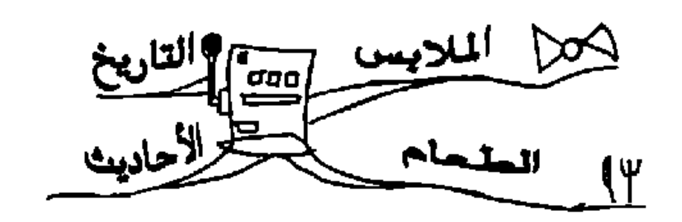
والآن جاء دورك لترسم " خرائط العقل " ! تعلم هذه التقنية البسيطة ، وسوف تُسر بمدى سرعة تطبيقها لتفيدك مهنياً وشخصياً . انظر الشكل (٤ ـ ٢) ثم اتبع التعليمات التالية :

١. أحضر مجموعة أقلام ملونة .
٢. أحضر ورقة بيضاء كبيرة (مقاس A4 أو أكبر) وضعها فى الوضع الأفقى .

٣. اختر الموضوع أو المشكلة أو المادة التى سترسم لها " خريطة العقل " - وهى ما ستمثل الصورة المركزية لخريطتك .
٤. جمِّع أى مواد أو بحوث أو معلومات إضافية تحتاج إليها حتى تجعل كل الحقائق فى متناول يدك .
٥. والآن ابدأ برسم صورة فى مركز الورقة بمساحة ١٠سم٢ (٢ بوصة٢) . واختر كلمة أو صورة تمثل الفكرة الرئيسية التى تريد الوصول إليها . فإذا كنت تفكر - مثلاً - فى إقامة حفل على غرار حفلات " لاس فيجاس " لتشجيع فريق العمل لتطبيق برنامج جديد ، فيمكنك اعتبار الصورة مثل الماكينة التى تعمل بالعملة .
٦. استخدم الأبعاد ، والتعبيرات ، وثلاثة ألوان على الأقل فى الصورة المركزية لجذب الانتباه وتقوية الذاكرة .
٧. اجعل الفروع الأقرب إلى المركز أكثر سمكاً وتناسقاً واجعلها ملتصقة بالصورة ، ذات شكل " متموج " . وهذه الفروع تحمل الموضوعات الفرعية ، مثل : " التاريخ " ، و " تقديم الأطعمة " ، و " الملابس " ، و " الأحاديث " المتعلقة بالحفل - انظر الشكل (٤ - ٣) . وينبغى ألا تكون الفروع أطول من الكلمات التى ستكتب عليها أو الصور التى ستوضع عليها . وقم برسم كل الأفكار المتعلقة بالحفل ، وضع كلمة واحدة على كل فرع من تلك الفروع .
٨. ارسم خطوطاً أقل سمكاً تتفرع عند نهاية كل فرع مناسب لتضع عليها المعلومات المعززة للفكرة الرئيسية .
٩. استخدم الصور كلما أمكن . ولست فى حاجة لأن تكون رساماً جيداً ، فهذه ببساطة طريقة لتقوية الذاكرة والاستمتاع بالمادة .
١٠. استخدم الألوان كشفرة خاصة تمثل الأشخاص ، والموضوعات ، والتواريخ ، ولكى تجعل " خريطة العقل " أكثر جاذبية .
١١. جمِّع كل أفكارك ، أو أفكار الآخرين التى يساهمون بها ، ثم قم بمراجعتها أو إعادة تنظيمها أو تجميلها ، أو توضيحها أو تنقيحها كمرحلة ثانية أو كمرحلة فكرية أكثر تطوراً .



الشكل (٤ ـ ٢) خريطة عقل توضح كيفية رسم خرائط العقل .



الشكل (٤ ـ ٣) موضوع حفل على غرار حفلات " لاس فيجاس "

فوائد استخدام خرائط العقل

تشحذ " خريطة العقل " مجموعة المهارات العقلية مكتملة ـ الكلمات ، والخيال ، والأرقام ، والمنطق ، والاتزان ، والصور ، والقوائم ، والتفاصيل ، والألوان ، والمكان ـ بأسلوب فريد شديد التميز . وبفعل ذلك ، فإنها تمكنك من الطواف فى الآفاق اللامحدودة لعقلك . وشأنها فى ذلك شأن خريطة الطريق ؛ لذا فإن خريطة العقل سوف :

- تمنحك نظرة إجمالية سريعة تتلخص فى ورقة واحدة عن مادة أو مجال أو مشكلة أو موضوع كبير .
- تمكنك من وضع الخطط واتخاذ القرارات .
- تمكنك من التعرف على وجهتك ، والمنهج الذى كنت تتبعه .
- تجمع وتضبط كماً هائلاً من المعلومات على ورقة واحدة وتوضح الروابط والفجوات .
- تحفز أحلام اليقظة وحل المشاكل عن طريق ارتياد طرق الإبداع .
- تمكنك من العمل بكفاءة عالية .
- تستمتع بالنظر إليها وقراءتها وتدبرها وتذكرها .

وهناك تطبيقات عدة " لخرائط العقل " كما سنرى بعد قليل . وتمتلك فى الوقت الحالى على وجه التحديد أداة رائعة تحصل بها على المعلومات ، وتجسيدها على " خريطة العقل " لتفتيح العقل أو تبادل الأفكار الفعالة .

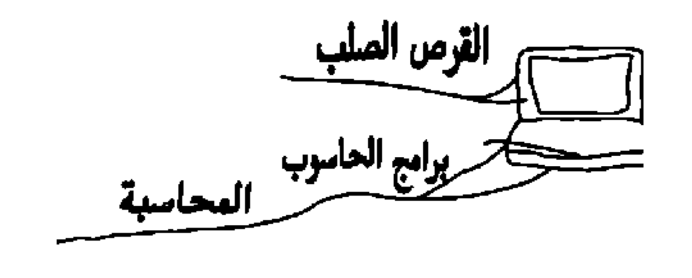
فمثلاً إذا كنت تهتم بالحواسب أو بقراءة الصحف والمجلات حول موضوع معين ، فسوف يتطرق ذهنك إلى كثير من الدوريات القيمة ، والتى سيكون بها

قدر كبير من المعلومات ينبغى حفظها فى الذاكرة . وهناك طريقة يمكنك استخدامها للحصول على المعلومات من تلك الصحف والتى تعتبرها ذات أهمية ولتجعلها فى متناول يديك بمجرد إلقاء نظرة واحدة عليها .

سجل " خرائط العقل " للصحف والمجلات

اصنع سجلاً من " خرائط العقل " وذلك بوضع ورق فارغ فى ملف أو باستخدام دفتر " خرائط العقل " . وفى هذه الحالة سوف تخصص إحدى الأوراق لإحدى مجلات الحاسوب . وعندما تصل المجلة ، إليك ما ستفعله :

١. اقرأها بالطريقة المعتادة ، وضع علامات أمام الموضوعات المهمة .



الشكل (٤ ـ ٤) سجل العقل لإحدى المجلات .

٢. ارسم صورة للمجلة أو الحاسوب فى مركز " خريطة العقل " .
٣. ارسم " خريطة عقل " للمجلة بأكملها ؛ فهذا سيمكنك من تذكر الموضوعات التى تهمك .
٤. والآن تابع قراءة الدورية مرة أخرى ـ مع قراءة الموضوعات التى تهمك بعمق فى هذه المرة ـ وارسم خريطة العقل لتلك الأفكار فى شكل فروع منفصلة . فمثلاً إذا كان أحد المقالات يدور حول موضوع شبكة " الإنترنت " ، فيتم وضع كلمة " الإنترنت " على أحد الفروع . وربما يوضع على فرع آخر لفظ " القرص الصلب " ، أو " برامج الحاسوب " وينبثق من ذلك الفرع لفظ " المحاسبة " (انظر الشكل (٤ ـ ٤) . وتذكر أنك تستطيع وضع كل الأفكار الرئيسية الموجودة فى هذه المجلة على إحدى الصفحات . وتنطبق نفس قواعد رسم " خرائط العقل " ، التى تمت تغطيتها فى هذا الفصل ، على " خريطة العقل " الخاصة بمجلتك . وعندما تمثل إحدى المجلات

أهمية شديدة ، فإنا نقترح عليك اختيار المقالات التى تجدها ذات أهمية خاصة ، ورسم " خرائط عقل " منفصلة لها . فهذا يمكنك من وضع خرائط عقل أكثر تفصيلاً عن الموضوعات المهمة للرجوع إليها مستقبلاً وللاستفادة منها فى الدراسة .

٥. سوف تلاحظ أن بعض الموضوعات فى المجلة ترتبط ببعضها . فمثلاً إذا كان هناك مقال يتحدث عن تأمين شبكة " الإنترنت " فربما تكون له علاقة بموضوع آخر لأنه يغطى موضوع بطاقات إرسال الفاكس (Modems) . ولتوضيح تلك الرابطة ، استخدم خطوطاً مميزة على كل فرع من تلك الفروع ، واستخدم فيها نفس اللون ، أو استخدم رمزاً أو علامة مشتركة .

٦. عندما تنتهى من قراءة المجلة ، تصفحها مرة أخرى للتأكد من أنه لم يفتك شىء .

٧. خذ " خريطة العقل " التى لخصت الموضوع فى ورقة واحدة وقم بتعليقها فى المنزل أو فى العمل بحيث يمكنك رؤيتها ومراجعتها بسهولة . وبمجرد أن تطرأ فى ذهنك فكرة لها علاقة بأحد مقالات هذه المجلة قم بإضافة هذه الفكرة إلى " خريطة العقل " الخاصة بك . واعلم أن ثمانين بالمائة مما تقرؤه سوف تنساه فى غضون أربع وعشرين ساعة إذا لم تراجع الموضوع محل الاهتمام . فمعظم الناس ينسون كل ما قرأوه فى غضون أيام قليلة . ومع ذلك فسوف تظل على معرفة وثيقة بما قرأته بفضل المراجعة اليومية " لخريطة العقل " الخاصة بك .

٨. كرر عملية رسم " خرائط العقل " لمجلتك التجارية خلال الشهرين القادمين . وبعد ثلاثة أشهر أدمج " خرائط العقل " الخاصة بإحدى المجلات فى " خريطة عقل " واحدة رئيسة . وبعد قليل ستكون أكثر معرفة بنتائج قراءتك أكثر من أى وقت مضى !

وبمجرد تكوين سلسلة من " خرائط العقل " ومراجعتها فسوف تسير على الطريق الصحيح لبناء قاعدة معارفك . وسوف تكوِّن علاقات وروابط ذهنية بهذه المادة الجديدة ، وستمثل تلك العلاقات والروابط مصدراً مهماً للتفكير الإبداعى .

تطبيقات فى مجال العمل

عادة ما نقوم بتدوين الملاحظات عندما نريد تذكر شىء مهم أو عندما نريد تنظيم أفكارنا للتخطيط وحل المشاكل أو تدوين الأفكار . وعندما نستعين بـ " خريطة العقل " فيمكننا عندئذ أداء المهام على نحو أسرع وبكفاءة أكبر . وتوفر " خرائط العقل " الوقت عند استخدامها فى مجال العمل ، كما تساعد على تنظيم التفكير وتحسين القدرة على ابتكار أفكار جديدة .

المحادثات الهاتفية

هل تدون الملاحظات فى أثناء المحادثات الهاتفية ؟ عند استخدام " خريطة العقل " سوف تبدأ بالصورة المركزية ، مع تسجيل التاريخ واسم الشخص الذى تتحدث معه، وارسم فرع مستقل لكل موضوع جديد ينبثق من الصورة الرمزية . وعند إضافة أية تفاصيل ، استخدم كلمة واحدة لكل خط مع رسم خط جديد من الفروع الرئيسة ، وتساعد هذه الطريقة ـ فى تنظيم المعلومات ـ الذهن على التذكر السريع وعقد المقارنات وتحديد الروابط بسرعة شديدة . وعندما يتغير الموضوع أضف فرعاً آخر مع استخدام الكلمات الرئيسة الموجودة على الخطوط .

وإذا عاد الطرف الآخر إلى موضوع سابق ، فما عليك إلا العودة بكل بساطة إلى ذلك الفرع لتضيف إليه معلومات جديدة . هذا وتضفى الألوان بعداً آخر ، فمثلاً : يشير اللون الأحمر إلى المهام العاجلة ، والأخضر يشير إلى المهام التى يمكن القيام بها فيما بعد . ويمكنك العودة إلى نفس الفرع مراراً وتكراراً لإضافة وقائع إضافية . وغالباً ما تختلط المعلومات التى يتم الحصول عليها عبر الهاتف ، ولكن ستقوم " خريطة العقل " بتنظيمها فى شكلها الصحيح عند إضافتها إلى الفرع المناسب . وبعد إنهاء الاتصال الهاتفى قم بثنى " خريطة العقل " واحفظها فى أحد الملفات ، مع مراعاة كتابة تاريخ المحادثة الهاتفية واسم المتصل فى الزاوية اليمنى أعلى الورقة .

وعندما تجرى حواراً آخر مع نفس الشخص ، ارجع إلى " خريطة العقل الرئيسة " مع إضافة فروع جديدة على نفس الصفحة لتدون الموضوعات الإضافية عليها . ويمكنك أن تفسح مجالاً لكم هائل من المعلومات على " خريطة العقل "

الخاصة بك المرسومة على صفحة واحدة بمرور الوقت : كل شيء تحدثت عنه مع ذلك الشخص سوف يتم تلخيصه فى صفحة واحدة !

عرض الأفكار

من الممكن أن يتم التخطيط لعرض الأفكار مسبقاً ، مع مراعاة أن تمثل الأفرع الرئيسة كل الأفكار . ويمكنك تدوين أكبر قدر ضرورى من التفاصيل ؛ وذلك لأن الكلمات والصور الرئيسة تلخص المعلومات .

ومع " خرائط العقل " يمكنك الإحاطة بالموضوع من جميع جوانبه طوال الوقت ؛ مما يسمح برؤية الروابط والعلاقات والتداعيات فى أثناء عرض أفكارك والتى قد لا تظهر بغير تلك الطريقة . فعندما تنظر نظرة واحدة إلى " خريطة العقل " فى أثناء حديثك ، ستجد أن كل كلمة أو صورة تطلق تياراً من الأفكار والكلمات المتعلقة بالموضوع الذى تتحدث عنه . وستترك لدى الجمهور انطباعاً بأنك تتحدث دون الاستعانة بأية ملاحظات على الإطلاق !

حل المشاكل

إن كيفية زيادة نسبة المبيعات وكيفية إيجاد عملاء جدد هما أكبر مشكلتين نواجههما على الدوام . وسوف يساعدك " رسم خرائط العقل " على التوصل للحلول . فابدأ بالصورة المركزية التى تمثل المشكلة التى تواجهها ، فمثلاً ، إذا كانت المسألة تتعلق بأساليب زيادة نسبة المبيعات ، فيمكنك تخصيص جائزة مالية .

ثم ارسم ثلاثة أفرع ؛ وضع أحدها تحت مسمى " **إيجابيات** " والثانى تحت مسمى " **سلبيات** " والفرع الأخير تحت مسمى " **مهم** " . ثم لاحظ كل الأفكار الإيجابية أولاً الموجودة على فرع " **الإيجابيات** " ، بغض النظر عن مدى الحماقة والسخافة التى قد تبدو عليها ؛ وذلك لأنها قد تؤدى إلى طفرات فكرية إبداعية فيما بعد . ثم أكمل فرع " **السلبيات** " ، وأخيراً الفرع الذى يتخذ مسمى " **مهم** " ، واعمل بأسرع ما يمكن ـ قد تبدو " خريطة عقلك " مشوشة ولكن الأفكار التى تبتكرها سوف تدهشك !

ابتكار الأفكار (تجميع الأفكار المصقولة ذهنيًا)

يعد ابتكار الأفكار أحد أهم تطبيقات خرائط العقل . ويشبه هذا الأسلوب عملية تجميع الأفكار بالاشتراك مع مجموعة ، إلا أنك تستطيع تنفيذ تلك العملية بمفردك ـ وهو ما سنطلق عليه " ازدهار العقل " ـ ابدأ بصورة مركزية تعبر عن النتيجة التى تريد الوصول إليها . فمثلاً قد تتمنى تحسين أداء فريقك فى العمل ، فيمكن أن تكون الصورة المركزية عبارة عن صورة أشخاص سعداء . وبمجرد أن تبدأ الأفكار فى التدفق قم برسم وإضافة الفروع . وعند كتابة الكلمات الرئيسة التى تمثل الأفكار التى تدور برأسك فسوف تطلق تلك الكلمات أفكاراً إضافية تتعلق بالأفكار الرئيسة مما ينتج عنه طفرات فكرية إبداعية . ولمعرفة الخطوات التالية راجع الجزء الذى يتحدث عن " خرائط العقل الجماعية " (صفحة ٩٥) .

التخطيط للاجتماعات

هل تمضى الكثير من الوقت فى الإعداد للاجتماعات ؟ سوف تساعدك " خرائط العقل " على الاستعداد للاجتماعات بسرعة وبدقة .

فعند قيامك برسم الفروع الرئيسة للموضوعات التى تجب تغطيتها فسوف يساعدك ذلك على تفتيح أفكارك .

حضور الاجتماعات

هل تقوم بتدوين الملاحظات عند حضور الاجتماعات ؟ وإذا كنت كذلك فما هو الشكل الذى تبدو عليه ملاحظاتك ؟ لعلك واجهت تلك المشكلة التى تتمثل فى أن الناس يتحدثون بسرعة تفوق قدرتك على كتابة ما يقولونه !

وتمنحك " خريطة العقل " البنية السليمة لجمع المعلومات بأسلوب منظم حتى إذا كانت تلك المعلومات بكميات هائلة أو معلومات فردية . ويمكنك استخدام الألوان للدلالة على المتكلم ، بالإضافة للأفكار والأفعال المهمة التى ينبغى أداؤها . ويمكن لـ " خريطة العقل " أن تلم بكل تلك الأمور ـ المعلومات والخطوات الواجب اتباعها ـ على صفحة واحدة .

مقابلات العمل

هل يتحتم عليك إجراء مقابلات واختيار فريق العمل ؟ إذا كان الأمر كذلك فيمكن أن تعمل " خريطة العقل " كوسيلة تتميز بالسرعة والدقة لإجراء مقابلات العمل في المستقبل .

أعدَّ " خريطة عقل " إحدى صيغ طلب الوظيفة . ارسم صورة مركزية تمثل المتقدم لطلب العمل . ويمكن تسمية الفروع بمسميات مثل " مؤهلات " ، و " سمات شخصية " ، و " تاريخ وظيفي " ، و " اهتمامات " . ويمكن استخدام الألوان للتعبير عن الأهداف الموضوعية بدرجات لونية هادئة والتعبير عن الأهداف الشخصية بدرجات لونية قوية . واصنع نسخاً ملونة لهذا النموذج من " خريطة العقل " ، واملأ البيانات عليها عند إجراء المقابلات ، وسوف تدهش عندما ترى وضوح الرؤية التي كونتها عن كل شخصية تتقدم لطلب الوظيفة وكذلك من الكم الهائل من المعلومات التي تحصل عليها بمجرد إلقاء نظرة واحدة !

التخطيط

إن استخدام " خرائط العقل " في التخطيط يمكنك من رؤية الصورة كاملة بسرعة . فكل ما تفعله يرتبط بشيء آخر تفعله ، وهو ما يتضح على " خريطة العقل " . هل هناك أجزاء مفقودة ؟ وهل تحتاج إلى المواءمة بين مواردك المختلفة ؟ سوف تساعدك " خريطة العقل " على الفور على رؤية ما تحتاج فعله .

قراءة الكتب

في المرة القادمة التي تقرأ فيها كتاباً مهماً ، حاول أن ترسم له " خريطة عقل " وبمجرد أن تضع صورة مركزية قوية ، قم بدراسة فهرس المحتويات ، مع رسم فرع لكل موضوع . وعندما تقرأ الكتاب قم بإضافة أفرع كل فصل إلى " خريطة العقل " ، حتى وإن لم تقرأ الفصول بالترتيب .

خريطة العقل الجماعية

تعد " خريطة العقل الجماعية " إحدى التطبيقات التي لا تقدر بثمن بالنسبة لكل مدير ، ويمكن استخدامها لاستدعاء الأفكار لإلقاء الضوء على نقاط الاختلافات والتشابه ، وللتأكد من أن الجميع يعمل نحو تحقيق هدف مشترك .

اطلب في البداية من كل عضو من أعضاء المجموعة أن يرسم " خريطة عقل " عن الموضوع محل النقاش . ثم لاحظ الاختلافات في الكلمات المستخدمة ، وكذلك تشابه الأفكار الرئيسة . وكوِّن " خريطة عقل جماعية " تظهر " الأفكار الرئيسة المنظمة " (على غرار عناوين الفصول في كتاب) وفي النهاية افحص نفس العملية على ورقة كبيرة لصياغة " خريطة العقل الجماعية " وذلك بجمع أفكار أفراد المجموعة ووضعها على سلسلة فروع . وعند اكتمال خريطة العقل سيكون فريقك أكثر ترابطاً وأكثر فهماً للموقف وسيتخذ الأفراد المشاركون في عمل تلك الخريطة نفس الوجهة . ولن يتم تجاهل أي فرد ، حيث إن الجميع سيدلون بدلوهم ويستطيعون رؤية الصورة كاملة . وإذا تم استخدام خرائط العقل فسوف تزداد فرص ضمان التزام جميع أعضاء فريق العمل .

نموذج " خريطة العقل " : " ساندي هان " ، شركة " آي . بي . إم " "IBM"

تشغل " ساندي هان " منصب مدير قسم التكليفات التكاملية الدولية . وإليك ما تقوله بشأن رسم " خرائط العقل " :

> " لقد كنا نستخدم " خرائط العقل " مع مجموعات العمل لتحفيز عملية الإبداع في أذهانهم . وقد بينت لنا نتائجهم أن " خرائط العقل " يمكن أن تمثل حلقة الوصل بين التحسين المستمر وإعادة الهيكلة "

وعندما تبدأ مجموعة من الأشخاص في رسم " خرائط العقل " حول إحدى المشكلات أو عملية قد توقفت ، فإنهم يرسمون صورة واضحة تعبر عما يحدث وما لا يحدث ، مع وضع الروابط والعلاقات المناسبة ، وهو ما يحفز عقول المشاركين ويمكنها من البدء في تكوين البدائل للسعي وراء تحقيق الهدف المنشود من تلك العملية .

وإليك مثالاً من أعمالنا الاستشارية ؛ حيث انضم فريق مختص بالموارد البشرية مع آخر مختص بالحسابات بشركة " آى . بى . إم " " IBM " بغرض تحسين نظام دفع الرواتب للوكلاء الدوليين المعينين لتعليم دروس اللغة . حيث قام الفريقان برسم " خرائط عقل " تعبر عن المسألة المتداولة ؛ لتحديد الأمور التى تحتاج للتغيير بشدة . وبعد إكمال خريطة العقل ، رأى العديد من أفراد الفريق جميعهم صورة جديدة لم يدركوها من قبل ، وهو الأمر الذى مثّل لهم حافزاً لبحث المتطلبات الحقيقية للعملاء . ومن ذلك المنطلق ازدادت سهولة فهم الأنشطة الحالية المتعلقة بالوفاء بهذه المتطلبات - ابتداءً بالموردين ومرورًا بالمؤسسة وحتى المستهلك النهائى . وقد حاول فريق العمل معرفة مردود العملاء والمشاركين فى ذلك العمل بشأن مدى جودة سير العمل ؛ مما مكنهم من التعرف على المشاكل والثغرات وتحديد أولويات حلها ، الأمر الذى ساعدهم على وضع بدائل متعددة لتجربتها مع العملاء عبر الوظائف الرئيسية بالمؤسسة . وقد أنهى الفريق عمله بابتكار الحلول التى أدت إلى إعادة هيكلة سير العمل بصورة جذرية . بالإضافة إلى خفض التكاليف بنسبة ثمانين بالمائة وكذلك توفير سبعين بالمائة من الوقت الذى يستغرقه دفع أجور الدروس . وتم إدخال الأنظمة الحديثة للقيام بتسوية الحسابات ؛ مما أدى إلى زيادة شعور العميل بالرضا وتقليل عبء العمل .

وقد سُرَّت " ساندى " من نتائج جهود فريقها فتقول : " قد أدى رسم " خرائط العقل " إلى إزالة الإحباط الناتج عن العمليات المعقدة التى تسود أكثر من ستين دولة . وكان مردود العميل بالإضافة " للطريقة الجديدة " يشيران إلى أننا نسير على الطريق الصحيح "

ويمكن معرفة لمحة مختصرة عن الشخصية القيادية لـ " ساندى هان " فى الفصل السابع .

لمحة مختصرة عن حياة قائد : " تيجر فيسيلز "

يشغل " تيجر فيسيلز " منصب كبير المديرين التنفيذيين لشركة "يونيون ترانسبورت" "Union Transport" ـ إحدى شركات الشحن ـ ومقرها مدينة " جوهانسبرج " بـ "جنوب إفريقيا "

وقد أسس " تيجر فيسيلز " ـ بالاشتراك مع اثنين من زملائه ـ شركة " يونيون ترانسبورت " عام ١٩٨٧ برأس مال قدره عشرة آلاف دولار . وقد تقابل ثلاثتهم في أثناء عملهم لدى إحدى شركات الشحن الكبرى ، والتي لم تكن لديها أي تصور عن الصناعة التي كان " تيجر " وشركاؤه يؤمنون بأهميتها لضمان استمرارية النجاح . وقد وجد " تيجر " أن المرء لا يمكنه التعاقد مع أشخاص في بلاد أخرى للقيام بالعمل بالنيابة عنه ، بل يحتاج لفروع تتبع شركته في تلك البلدان ولا يعد هذا العمل بالأمر الهين . وقد فشلت أولى صفقاتهم الدولية في " الولايات المتحدة الأمريكية " ، ولكن ذلك لم ينل من عزيمة الشركاء الثلاثة (الذين أصبحوا أربعة منذ ذلك الحين) .

وقد زاد عدد العاملين بشركة " يونيون ترانسبورت " من ستة عمال عام ١٩٧٨ إلى خمسة آلاف عامل وموظف ، يعملون في مائة واثنين وسبعين فرع في اثنين وثلاثين دولة وبلغت أرباحها خمسمائة مليون دولار . وكان هدف الشركة هو الوصول بأرباحها إلى مليار دولار . وقد تصدرت شركة " يونيون ترانسبورت" قائمة الشركات المساهمة في بورصة "جوهانسبرج " .

فما السبب في أن شركة " يونيون ترانسبورت " لم تنجُ من شبح الإفلاس فقط ، ولكن نموها ونجاحها قد فاق كل التوقعات ؟ إن الأمر يتعلق بأسلوب " تيجر فيسيلز " في القيادة ؛ حيث يعد " تيجر " مثالاً يحتذى للقائد الذكي ، الذي يعرف كيف يحفز موظفيه على الإبداع كما يعرف كيف يشجعهم على التعاون مع شركته التي تنمي نفسها بنفسها وتحافظ على كيانها .

ويوضح " تيجر " هذه العملية قائلاً : " يأتي على رأس أولويات أسلوبنا في الإدارة ما نطلق عليه " الرؤية الشاملة " حيث يمتاز القادة بتصور واضح

لوجهتهم ، وينقلون ذلك لفريق العمل الذى يعمل تحت رئاستهم ، ولكنهم يتركون لموظفيهم حرية اتخاذ القرار فى تحقيق ذلك التصور أو عدم تحقيقه على الرغم من أنهم قد يرونه مناسباً . حيث يقول " تيجر " : " إننا نسمح لكل عضو من أعضاء شركتنا بأن يضع تصوراته الخاصة حتى تكون أفكاره التى يبتكرها أكثر فعالية وأكثر قابلية للنجاح ؛ ولأنها أفكارهم هم وليست أفكارنا نحن ، فإنهم يشعرون بأنهم يتمتعون بقدر من السلطة " .

ولا يفوت " تيجر " أن هؤلاء الذين يعملون لديه بشر وليسوا آلات . كما ينظر إلى كل فرد بعين الاعتبار ويبذل جهوداً مضنية لدعم علاقته بفريق العمل لديه ، يقول : " إننى أقضى وقتاً طويلاً فى اللقاءات الثنائية مع العاملين فى شركتى ، وبابى مفتوح دائماً للجميع ، كما أحرص على سؤالهم عما إذا كانت لديهم مشاكل شخصية يودون مناقشتها ؛ حيث يود العاملون التنفيس عما يؤرقهم قبل الانضمام إلى جلسة مثمرة تتعلق بالعمل . وحتى إذا كان فقط هو كل ما نتحدث عنه فهذا أمر حسن . كما أخصص للمديرين التنفيذيين وقتاً مناسباً ، ولا أسعى أبداً لإشعارهم بأنى أحاول استعجالهم " .

ولا يعيش " تيجر " وشركاؤه ـ الذين يطلقون على أنفسهم لقب " الرفاق " ـ فى برج عاجى بينما يكدح الآخرون . ومن ثم فإنهم على دراية بكل ما يدور حولهم . كما يشتركون فى حل المشاكل .

وقد وضّح " تيجر " ذلك قائلاً : " من الشائع عند الناس أنك لا تكون مديراً إذا شاركت فى الأنشطة اليومية ، ولكننا نرى أن العكس صحيح تماماً . ولأننا نتدخل عندما تسوء الأمور فإن الموظفين يدعوننا للتدخل والمساعدة . ويعتبر هذا الأمر رائعاً فى حد ذاته وأفضل بالنسبة للجميع من تفرغ المرء فقط للتحكم فى الآخرين " .

وهناك أشياء أخرى مختلفة أيضاً بشركة " يونيون ترانسبورت " . فعندما يبتكر أحدهم فكرة إبداعية ، فإنه يقوم بتسجيلها فى " سجل المبيعات " الخاص بالشركة ، خاصة إذا كانت تلك الفكرة مفيدة فى الوقت الراهن أو ربما

تكون ذات فائدة فى المستقبل . وإذا ما ثبت أنها مفيدة ، يتم إنشاء وحدة كاملة للتدريب على هذه الفكرة .

ويقول " تيجر " فى هذا الشأن : " أريد أن يتركز فكر الجميع حول الأسلوب الذى يعملون به ؛ حيث يشجعهم ذلك السجل على قول : " من الممكن أن ينجح ذلك ويستفيد منه الآخرون " . وبتلك الطريقة تعلم الشركة نفسها بنفسها ولا يقتصر اعتمادها على حفنة من الرجال لتقديم كل ما هو جديد ، وهذا هو سبب تشجيعى لمديرى المبيعات والعاملين فى مجال المبيعات على قراءة الجرائد : " فإن مجرد توثيق فكرة أو تصرف ، يدعم أفكارهم ويساعدهم على البدء فى التفكير النقدى حول سلسلة تطور تلك الأفكار . ويبرز الجميع ، بلا استثناء ، ممن يطبقون ما نعلمهم إياه . وهو ما يساعد على ابتكار الأفكار من داخل الشركة " .

ويقوم " تيجر " والعاملون فى مجال المبيعات بمقابلة خمسة عملاء كل أسبوع على الأقل . ولا يشجع " تيجر " مندوبى المبيعات على تحديد مواعيد قبل العاشرة والنصف صباحاً على الرغم من أن مواعيد عملهم الرسمية تبدأ فى الثامنة صباحاً . ولكنه يريد أن تتاح لهم ساعتان ونصف لاستغلالها فقط للتفكير فى كل ما يتعلق بعملهم ولمعالجة الأمور الإدارية . ويقول " تيجر " : " إذا عودت نفسك على هذا الأسلوب فسوف تنجح ، فمن يبدأ العمل فى الساعة الثامنة صباحاً لا يكون لديه وقت للتفكير أو تدبر الأمور بعد يوم كامل من العمل . كما أنك تحتاج لهذا الوقت للتفكير "

ومن الأدوات المستخدمة فى شركة " يونيون ترانسبورت " " خرائط العقل " التى عززت الإبداع والتخطيط والتعلم وتوثيق الأفكار . حيث يقول " تيجر " : " لقد أصبت بالذهول إزاء تلك التقنية اليسيرة ، وقد كنت دائماً ما أجد صعوبات فى تنظيم أفكارى عندما كنت طالباً . وقد اعترانى شعور بأن الأفكار ليست خطية ولكنها موجودة بالفعل لدينا ، ويمكن تنظيمها باستخدام " خرائط العقل " . والآن قلما نذهب إلى اجتماع دون أن يقوم أى شخص برسم "خريطة العقل " لما يدور فى الاجتماع . ولا أدرى كيف كنت أستطيع العيش دون الاستعانة بـ " خرائط العقل " . ويشعر الكثير من أعضاء فريقنا بنفس الشعور " .

ويستعين " تيجر " بـ " خرائط العقل " لعرض التخطيط الحديث وتقديم العروض لعملائه . كما يرسم " خرائط عقل " تعبر عن احتياجات عملائه ؛ حيث يستخدمها عند التخطيط لتقديم الاقتراحات ، وتدوين وقائع الاجتماع ، وفى أثناء حضور جلسات لجنة الخبراء لاستثارة الأفكار وتتبع مسارها . ويدخر " تيجر " كل " خرائط العقل " الخاصة به فى مفكرة . ويشترك العاملون معه فى تشكيل "خرائط العقل" ، ويعلقون بعضها على الجدران ؛ حتى يستطيع الآخرون الإسهام بأفكارهم .

ومثل أية شركة أخرى ، فقد كانت شركة " يونيون ترانسبورت " تمر بفترات مد وجزر بالنسبة لمعدلات الأرباح . ولكن كانت تجتاز الفترات العصيبة بنجاح بفضل المنهج الذى يتبعه قادتها فى حل المشاكل .

حيث يقول " تيجر " : " يعود الفضل فى نمو شركتنا إلى فترات المحن ؛ حيث أؤمن تمام الإيمان بأنه إذا نظر المرء إلى الأمور نظرة تفاؤلية فسوف تزداد فرص وصوله إلى مبتغاه . لقد عانينا الكثير من الكوارث المحققة التى كانت تعترض طريقنا ، ولكننا قمنا بمواجهتها ، وكنا نسأل أنفسنا ماذا سنفعل حيالها ، ونجتهد فى التخطيط ، وكنا نظهر الثقة فيمن حولنا وقد نجح ذلك الأمر "

وقد أثمرت فلسفته عن نوع آخر من النجاح بالنسبة له أيضاً . وعلى الرغم من ثراء " تيجر " الفاحش ، فإنه كان يحبذ أن يحيا حياة عادية ، خالية من السيارات الفارهة والمنازل الفخمة ، فيقول : " بالطبع أستمتع بالعيش على الحد الأدنى من الحياة المناسبة . ولكنى أشعر بالسعادة حقيقة عندما أرى مَنْ حولى يتقدمون . فعندما أرى شاباً كان يعمل معنا كساعى بريد يصبح مديراً عاماً ، فإن ذلك يعطينى دفعة للأمام ، وأشعر بالسعادة عندما أمثل للآخرين الحافز الذى يساعدهم على التقدم للأمام .

خاتمة

هناك عدد لا حصر له من تطبيقات " خرائط العقل " . حيث يمكنك الاستعانة بها في استذكار أى موضوع ، ومراجعة المادة استعداداً للامتحان ، وأن ترى " الصورة كاملة " في أى موقف ، وكذلك التذكر ، وتنظيم المناسبات الشخصية والمهنية ، والاستعداد لإجراء المفاوضات .

أنشطة

إليك سلسلة من الأنشطة التى تساعدك على تنمية مهاراتك فى رسم " خرائط العقل " . وطبقاً لما يقوله " تونى بوزان " ينبغى عليك رسم مائة خريطة عقل لفهم كل الاحتمالات ولاكتساب عادة جديدة .

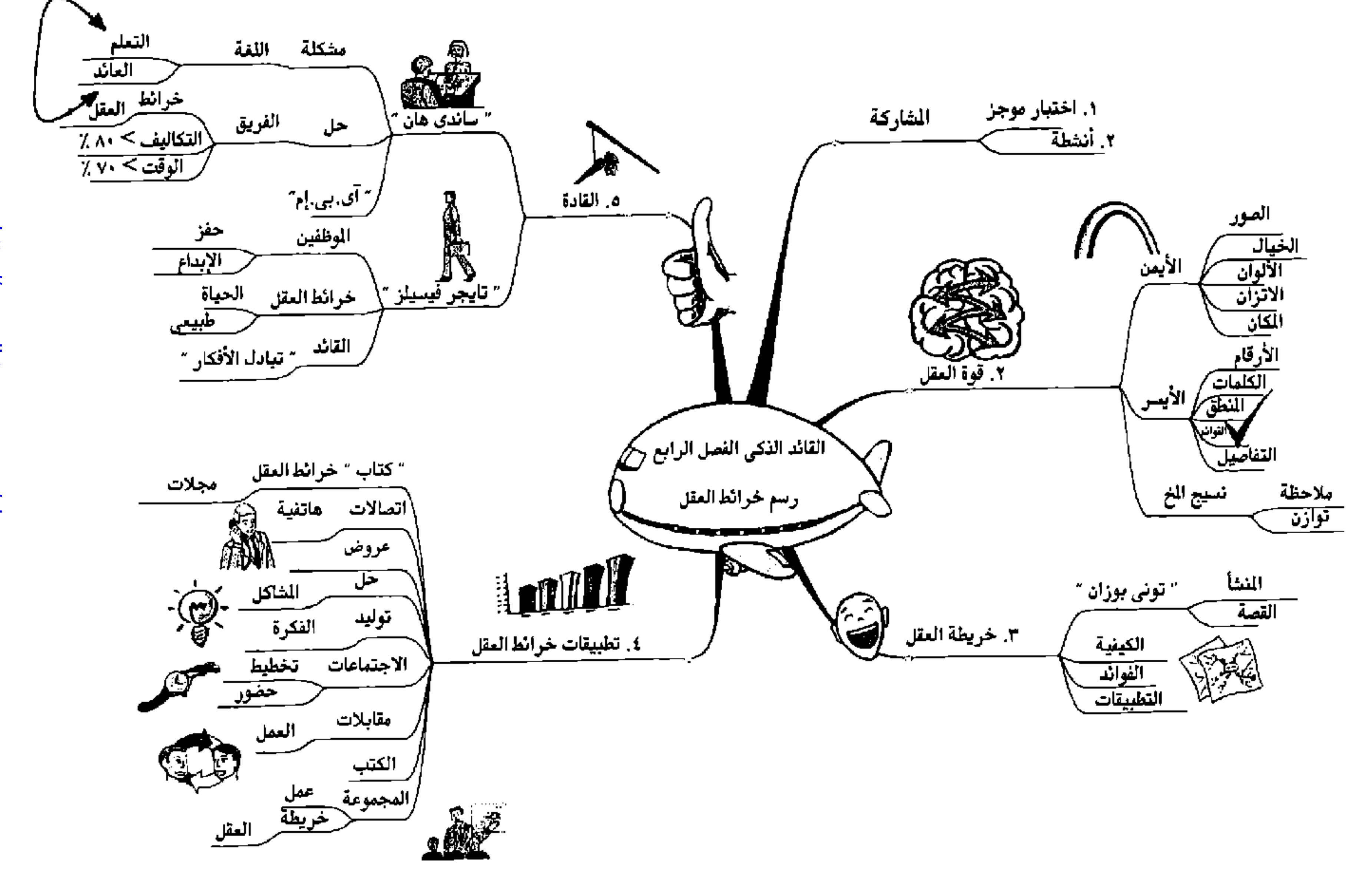
١. ارسم " خريطة عقل " تعبر عن عملك فى المستقبل .

٢. ارسم " خريطة عقل " لكتاب ، أو كتيب تشغيل ، أو وصف لوظيفة تريد أن تلم به .

٣. ارسم " خريطة عقل " لورشة العمل أو الندوة التالية التى ستحضرها .

٤. ارسم " خريطة عقـل " للاجتمـاع القـادم مـع العميـل (داخـل الشـركة أو خارجها) .

٥. ارسم " خريطة عقل " لاجتماع لأحد فرق العمل أو أحد أقسام الشركة .



القائد الذكي الفصل الرابع
رسم خرائط العقل
المشاركة
١. اختبار موجز
٢. أنشطة
٢. قوة العقل
الأيمن
الصور
الخيال
الألوان
الاتزان
المكان
الأيسر
الأرقام
الكلمات
المنطق
التوازن
التفاصيل
نسيج المخ
ملاحظة
توازن
٣. خريطة العقل
" تونى بوزان "
المنشأ
القصة
الكيفية
الفوائد
التطبيقات
٤. تطبيقات خرائط العقل
" كتاب " خرائط العقل
مجالات
اتصالات هاتفية
عروض
حل المشاكل
توليد الفكرة
الاجتماعات تخطيط
حضور
مقابلات العمل
الكتب
المجموعة عمل
خريطة العقل
٥. القادة
" ساندى هان "
مشكلة
اللغة
التعلم
العائد
حل
الفريق
خرائط العقل
التكاليف < ٨٠ ٪
الوقت < ٧٠ ٪
" آى.بى.إم"
" تايجر فيسيلز "
الموظفين
حفز
الإبداع
خرائط العقل
الحياة
طبيعي
القائد
" تبادل الأفكار "



٥ أثر وضع تصور للأهداف

اختبار موجز

١. هل تعرف ما تسعى إلى تحقيقه فى عملك أو مهنتك ؟ نعم / لا

٢. هل تستطيع وصف تصورك عن نفسك أو شركتك ؟ نعم / لا

٣. هل تعتقد أنك قوة إبداعية فى حياتك ؟ نعم / لا

٤. هل يتفهم الآخرون تصوراتك للأمور ويؤيدونها ؟ نعم / لا

٥. هل تؤدى تصوراتك إلى خروجك وانتقالك بعيداً عن منطقة الاسترخاء ؟ نعم / لا

٦. هل تبتكر طرقاً تذكرك باستمرار بتصوراتك مثل منشورات معلقة على الحائط ؟ نعم / لا

٧. هل لديك سلسلة من الأهداف أو الخطط التى تعينك على تحقيق تصوراتك ؟ نعم / لا

٨. هل تضع شركتك تصوراً يذكى روح الحماس لدى العاملين بها ؟ نعم / لا

٩. هل قمت بتحديد العوامل المهمة التى تعينك على تحقيق تصوراتك ؟ نعم / لا

١٠. هل ترغب فى تقديم بعض التضحيات والمثابرة حتى تحقق تصوراتك ؟ نعم / لا

التقويم

ضع درجتين لكل إجابة بـ " نعم " .

وإذا كانت درجاتك أكثر من ثماني عشرة درجة فهذا يدل على أن رؤيتك للأمور تتسم بالوضوح ، وأنك تفهم كيفية استخدام تلك الرؤية في قيادة الآخرين . وسوف يدعم هذا الفصل مهاراتك القيادية . أما إذا كانت درجاتك أقل من ثماني عشرة درجة ، فسوف يشرح لك هذا الفصل كيفية وضع تصور واضح ونقله للآخرين .

إطلالة عامة

يتناول هذا الفصل أهمية وضع التصورات الفردية والجماعية ، مع توضيح سبب أهمية وضع التصورات ، وكيفية وضع التصورات وتطبيقها بشكل ناجح .

فعالية تحديد الرؤى والتصورات

إذا سألك أحدهم عن المستقبل الذى تريده لنفسك ، فهل ستقول له " أريد أن أشعر بالتعاسة وعدم الأمان ، والارتباك والفشل " ؟! قد يبدو هذا المفهوم مثيراً للسخرية ، ولكنه مصير كل من لا يضع رؤية واضحة لمستقبله الذى ينشده . ونتفهم الآن ضرورة توجيه عقلنا توجيهاً دقيقاً حتى يصل إلى غايته المنشودة ، وذلك بعد أن تعرفنا على كيفية عمل عقلنا المبدع . وهناك طريقة أخرى للنظر إلى هذا الأمر وهو ما اصطلحنا على تسميته بـ " الصورة الكاملة "

ويدهش المرء عندما يعرف عدد الشركات التى يعوزها وضع تصورات للمستقبل . وهو ما يلحق أضراراً بالشركات تماثل تلك التى تلحق بالأفراد ؛ حيث يغامرون بمستقبلهم .

ويتحدث " وارن بنيز " عن تطوير أسلوب القيادة بقوله " إن النجاح فى عصر ثورة المعلومات يعتمد على قدرة الشركة على تكوين " الثروة الفكرية "

التى تتكون من : معرفة الكيفية ، وسعة الاطلاع ، والقوة العقلية ، والابتكـار ، بالإضافة للأفكار التى يتم تشجيعها فى مناخ العمل بالمؤسسـات بحيـث لا تتسـم بالسرعة والدقة والمرونة والتحفيز وحسب ، بل إنها تتسم بالمتعة أيضاً " .

ويستمر " وارن " بقوله : ((إن سر الحصول على ميزة تنافسـية فـى المسـتقبل يتمثل فـى : " قـدرة القـادة علـى بنـاء هيكـل اجتمـاعى يسـتطيع تكـوين ثـروة فكرية ". ويقول لى كل المدراء التنفيـذيين إن التحـدى الرئيسـى الـذى يـواجههم يتمثل فى : " كيف أطلق العنان للقدرات العقلية التى يتمتـع بهـا العـاملون فـى شركتى ؟ ")) .

وقد وُضعت التصورات والرؤى التى تم تحقيقها عن طريق " التنوير الـذهنى " لتقوم بتلك المهمة على أكمل وجه .

ويقول " برت نانوس " فى كتابه " Visionary Leadership " : " لا يوجد على وجه الأرض محرك يقود الشركة نحو التميـز والنجـاح علـى المـدى الطويـل أقوى من التصورات المستقبلية التى تتسم بالجاذبية وتستحق الاهتمـام وأن تكـون قابلة للتحقيق وأن يشارك الجميع فى وضعها "

فوضع التصورات للأهداف يعد مؤشراً لتحقيق مستقبل باهر لـك ولشـركتك ، كمـا يحفـز عقلـك علـى الإبـداع ليسـاعدك علـى تحقيـق تصـوراتك . كمـا تقـوم التصورات بتوجيهك الوجهة الصحيحة ، وتساعدك على الاستمرار فى التركيز ، وتحفزك على الإبداع ، بالإضافة إلى أنها توسع مداركك .

وفى ستينيات القـرن العشـرين ، أوحـى الـرئيس " جـون كينيـدى " لوكالـة الفضاء والطيران الأمريكية " NASA " بفكرة سفر إنسان إلى سطح القمر والعودة سالماً مما أدى إلى ظهور أكبر تحدّ إدارى وتنظيمـى علـى الإطـلاق ، يـتم التعهـد بتنفيذه . وقد عبر الكثيرون من المشككين عن سخريتهم من الفكرة . ولكن الفكـرة ألهبت حماس العاملين بوكالة " ناسا " لقبول ذلك التحدى .

ويعد شعار شركة " ديزني " ـ " نحن نخلق السعادة " ـ مثالاً بارزاً على الأثر القوى الذى ينطبع فى ذهن العاملين والزبائن بفعل تلك الكلمات الثلاث .

وقد يبدو من السخف أن تتبنى مؤسسة " ديزنى " هذا التصور ، إلا أن الكثير من الشركات تتبنى ذلك التصور من حيث لا تدرى . فعند غياب الرؤية الواضحة تتضاءل مقدرة العاملين والإدارة على العطاء .

ويقول " بيتر . م . سينج " مؤلف كتاب " The Fifth Discipline " : " حيثما وجدت التصورات ، يتفوق الأشخاص ويتعلمون ، ليس لأنهم مجبرون على ذلك ، بل لأنهم يريدون ذلك "

وغالباً ما يُساء فهم كلمة " التصور " ، فلا هى عبارة تحدد المهمة المراد إنجازها ولا هى عبارة تحدد هدفاً بذاته . فالعبارة التى تحدد المهمة المراد إنجازها إنما تمثل فلسفة عامة لكيفية الوصول إلى هدف معين ، مثل : " إنتاج أفضل منتج ممكن " ويعبر الهدف عن الغاية ، مثل : " وصول المبيعات إلى مليون جنيه استرلينى بحلول أول أغسطس " . وكلا الأمرين يرتبطان بالتصور ـ الكيفية والماهية .

ويعبر التصور عن المستقبل المنشود كما تتخيله والذى يتميز بالفعالية والتطور ، ويتسم بالمقدرة على إطلاق عنان الثروة الفكرية والإبداع . ويوضع التصور بحيث يحث على التحلى بروح الالتزام بالإضافة لبث النشاط بين الأشخاص . فمثلاً نجد أن شعار مؤسسة " هابيتات فور هيومانتى " " Habitat For Humanity " هو : " لا للأكواخ بعد الآن " وتقوم تلك المؤسسة ببناء المنازل للمعدمين والفقراء بجهود تطوعية وتطرحها للبيع بأسعار فى متناول الجميع . وتتبنى مؤسسة " هارد روك كافى " " Hard Rok Cafe " شعار " أنقذ الأرض ، أحب الجميع ، اخدم الجميع " بينما نجد أن التصور الذى وضعه " تونى بوزان " كشعار لمؤسسته هو : " نحو عالم من المستنيرين ذهنيًا " .

وعندما تضع تصوراً لعملك فتأكد من فهم الآخرين له . وقد تضطر لتعديل التصور للتأكد من قبول الآخرين له .

ثم حاول إشراك فريق العمل معك باستخدام كل وسيلة ممكنة (الكثير من الشركات لديها تصورات مخبأة في خزانة الملفات ، وليست لها أدنى فائدة). ومفتاح السر هنا هو التأكد من وصول ذلك التصور إلى فريق العمل ومشاركته في وضع ذلك التصور .

ويرسم أحد مندوبي المبيعات شعاره وتصوره كما هو موضح في الشكل (٥ ـ ١) وفيه صور نفسه وقد اعتلى قمة أحد الجبال ولوح براية الأمان والاستقرار بعد وصوله إلى القمة . ثم وضع هذا الرسم البسيط على ثلاجته ، حتى يتسنى له رؤيته يوميًّا ؛ حيث كان يعمل على تحقيق تصوره الذي يصبو إليه .

تَحَلَّ بالذكاء !

لكي تضع أي تصور يجب أن تجيب عن هذا السؤال : " ما الذي أريده حقًّا ؟ " ويعد اختصار إجابتك إلى أبسط مفهوم أمراً صعباً ويجب أن تتوفر فيه المعايير التالية :

- لا تقيد اختياراتك بإضافة أدوات الشرط مثل : " إذا " ، أو " عندما ".
- كُن محدداً في إجابتك .
- ركز على النتيجة النهائية ، وليس على كيفية تحقيقها (فإن عقلك المبدع سوف يتغلب على هذه المشكلة) .
- ابحث عن النتيجة النهائية بغض النظر عن حالتك المزاجية ـ الحالية .
- دع الأفكار تنساب بحرية دون التأثر بتجارب سابقة تحد من اختياراتك .
- حدد ما تريده أنت وليس ما يريده لك الآخرون .
- فكر فيما هو ممكن ولا تحد من أهدافك .

ويعد استخدام أسلوب السرد القصصي أو المجاز إحدى طرق وضع التصورات والشعارات التي تظل عالقة بالأذهان . فعندما كان " روبرت م . إليوت " يشغل منصب رئيس مجلس إدارة شركة " ليفتس فرنتشر كوربورشن " " Levitz Furniture Corporation " كان يستخدم تلك الطريقة . فقد كان يتصور الشركة كما لو كانت قطاراً خيالياً يجتاز طريقاً شاقًّا تعصف به الرياح ، وبه الكثير من الأنفاق المظلمة . وبالنسبة لمن يستقلون ذلك القطار ينبغي أن يصل

بهم فى النهاية إلى مقصده ـ شركة رابحة وناجحة . فقد كان تصوراً قويًّا يسهل استيعابه واستدعاؤه فى الذاكرة .

وإليك بعض الأساليب الأخرى لتوصيل تصورك للآخرين :

- الرسائل .
- الرسائل إخبارية .
- شرائط التسجيل المسموعة .
- الملصقات .
- الملابس .
- الرموز (شعارات) .
- " خرائط العقل " .
- الأفلام .
- الرسوم الهزلية .
- الشارات .

وكلما توسعت فى توظيف الحواس الخمس خلال توصيل رؤيتك للآخرين ، زادت فعاليتها وأصبحت أكثر التصاقاً بالذهن ، ونميل غالباً إلى الاعتماد على حاستى البصر والسمع . وستجد فى شخصية القائد : " بوب هيوجز " المذكورة لاحقاً فى هذا الفصل أنه قد استخدم شعار : " رحلة نجم : الجيل الجديد " كعبارة تخاطب عدة حواس لحفز وتشجيع موظفيه على مناصرة شعار الشركة لتكون أكثر الإدارات تقدماً وأكثرها كفاءة وحداثة من حيث جدولة المرتبات فى العالم .

وتتميز الشعارات أو التصورات التى تخاطب عدة حواس بالقوة والفعالية ؛ وذلك لأن المعلومات المنقولة عبر ثلاث حواس تزيد احتمالية تسجيلها وحفظها فى الذاكرة بثلاث مرات على الأقل عن تلك المنقولة عبر حاسة واحدة فقط .



الشكل (٥ ـ ١) تصور أحد مندوبى المبيعات .

ولا يكتفى " بوب هيوجز " بقوله لمن يعملون تحت رئاسته إنه يريدهم أن يصبحوا أكثر كفاءة . بل إنه يتركهم **يجربون** التحسن والنجاح من خلال شعار " رحلة نجم " المجازى . وتتدلى من السقف مجموعة من الكواكب اللامعة . ويتم عزف لحن " **رحلة نجم** " فى أثناء الاجتماع . ويتم صنع كعكة محلاة مزدانة بصورة تعبر عن شعار " **رحلة نجم** " ويرتدى طاقم العاملين أزياء منمقة تحمل شعار " **رحلة نجم** " ويتحداهم فى " تذوق طعم نجاح قسم حساب المدفوعات فى القرن الواحد والعشرين "

ويستخدم " ريتشارد آى " فى كتابه " The Vision " نموذج فريق المبيعات الذى دخل منافسة للحصول على الجائزة الأولى وهى عبارة عن رحلة إلى " باريس " . ولكى تخاطب هذه الفكرة عدة حواس ، قامت " ساندى ستون " بلصق صورة لبرج " إيفل " على حائط المكتب ، وتظهر فى الإطار صورة لفريق المبيعات تم التقاطها فى إحدى الحفلات ، وبجوار الصورة وضعت زجاجة مربوطة بمنديل حريرى فرنسى ومعطر بالعطور الفرنسية . وعن طريق مخاطبة حواسهم كان لدى أعضاء فريقها رؤية أوضح للجائزة ـ وفازوا بها !

ما هو سبب نجاح أسلوب وضع التصورات ؟

تخيل أنك تسير فى أحد الطرق المزدحمة فى إحدى المدن الكبرى . وترى متجراً ترغب فى زيارته على بعد ستة ممرات بينهم الطريق المزدحم بالمرور . وسوف تغادر المدينة فى الغد ، ولذا ينبغى أن تقوم تتسوق اليوم . وتتساقط الأمطار بغزارة ، وعبور الشارع يمثل تهديداً لحياتك ، ولكن لا يستطيع ذهنك مقاومة رغبتك فى الذهاب إلى ذلك المتجر .

ربما تجد الإشارة مفتوحة على الرصيف التالى وتستطيع العودة قاطعاً المسافة مرتين . وربما تجازف بالسير وسط السيارات مع التوقف فى كل حارة حتى تجتازها إلى تلك التى تليها . وربما تستعين بأحد رجال الشرطة وتطلب منه مساعدتك على عبور الطريق . ويمكنك أن تبحث عن مظلة أو تنتظر حتى تتوقف الأمطار ، أو تقرر أن الأمر يستحق بعض البلل . سوف يبحث عقلك المبدع عن الكثير من الخيارات ، ولكن سيتمكن ـ إن عاجلاً أو آجلاً ـ من إيجاد طريق أو أسلوب مقبول ، وسوف يرشدك ويوجهك نحو غايتك .

تأمل ما يدور بذهنك عندما تفكر ملياً فى متاهة تعقيدات التصور الذى تبتغى تحقيقه :

١. ترى نفسك هناك ، بعين عقلك .
٢. تقول لنفسك : " سأصل هناك بطريقة أو بأخرى "
٣. تجد الطاقة اللازمة لتنطلق بها نحو تحقيق نتيجة تصورك .
٤. يبتكر عقلك المبدع طريقة للوصول إلى هذه النتيجة ، مع الموازنة بين عدة احتمالات .

ويوضح هذا القياس المنطقى سبب نجاح وضع التصورات . فإذا ركزت على مستقبل أو تصور باهر مع معرفة مكانك الحالى (موقفك الحالى ، وما لك وما عليك) ، فسوف يبتكر عقلك المبدع الأسلوب المناسب ويجد الطاقة اللازمة لوصولك إلى مبتغاك .

تَحَلَّ بالذكاء !

هذا ما يتكلفه الأمر بالنسبة لأى شخص حتى يحول تصوره إلى واقع ملموس . وإليك الخطوات :

- كوِّن مفهوماً واضحاً لما تريد تحقيقه .
- كون صورة فى ذهنك لما تريده بأكبر قدر ممكن من التفاصيل .
- اختصر الصورة فى جملة واحدة بسيطة مكتوبة . وإذا لم تستطع اختصار تصورك فى خمس عشرة كلمة أو أقل ، فيجب أن تعيد صياغة أفكارك وأن تعيد التركيز حتى تتمكن من ذلك . وينبغي أن يكون التصور أو الشعار أشبه بفلسفة عامة وليس بمجموعة أهداف .
- إذا كان التصور الذى تضعه يخص شركتك ، فحاول أن تستشف مردوده لدى زملائك فى العمل ، أما إذا كان يخصك أنت شخصياً فحاول أن تستشف مردوده لدى أصدقائك .
- انقل التصور للآخرين بأكبر عدد ممكن من الطرق ، فهذا لا يطلع الآخرين على المعلومات فقط ، بل إنه يعزز ذلك التصور فى ذهنك أيضاً .
- واصل متابعة الإجراءات التى تدفعك نحو تحقيق تصورك وشعارك .

تحدى القيادة المثالية

عندما تفكر فى القادة المثاليين ، فمن ذا الذى يرد إلى ذهنك : " توماس أديسون " ، أم " هنرى فورد " ، أم " بيل جتس " ، أم " وينستون تشرشل " ، أم " مارتن لوثر كينج " ، أم " إيلينور روزفلت " ، أم " بيلى جراهام " ، أم " الأم تريزا " ؟ مما لاشك فيه أن لديك قائمة تضم القادة المثاليين من وجهة نظرك .

وفى خضم أمور الحياة المتفاوتة المظاهر ، يشترك هؤلاء المشاهير فى صفة عامة ـ رؤية شخصية لم يستطيعوا توصيلها ونقلها لمن يعملون معهم فقط ، ولكن للعامة أيضاً .

ولدينا إيمان راسخ بأنهم لم يمتازوا فقط بتصورات واضحة لما يدعون إليه ، بل إنهم قد استخدموا أيضاً عقولهم التى تتميز بالإبداع لتحقيق تلك التصورات على الرغم من المعوقات التى كانت تعترض طريقهم . فلقد كانوا يتحلون بالمثابرة والالتزام والتحقق مما يريدون الوصول إليه .

لمحة مختصرة عن حياة قائد : " بوب هيوجز " بشركة " آى . بى . إم " - " IBM "

في عام ١٩٩١ واجه " بوب هيوجز " أصعب تحد فى عمله . فقد كان مسئولاً عن تجميع حساب نفقات السفر والتنقل بمؤسسة " آى . بى . إم " " IBM " فى مقر الشركة الرئيسى الكائن فى " إنديكوت " بولاية " نيويورك " . وقبل عملية مركزة الحسابات هذه ، كانت حسابات الإدارات مفرقة عبر " الولايات المتحدة الأمريكية " ، الأمر الذى كان يتطلب عدداً كبيراً من الموظفين ويتكلف الكثير من النفقات .

وكانت المؤسسة على وشك القيام بتخفيض حجم العمالة بسبب ضغوط الميزانية وكانت على وشك أن تسرح العمال بسبب هبوط معدل الإنتاج . وتم تكليف " بوب " بتدريب أكبر عدد ممكن من الموظفين للعمل معه فى القسم المنشأ حديثاً والمختص بتجميع حساب نفقات السفر والتنقل .

ووضعت أمام " بوب " ورقة بيضاء - حيث لا يوجد هيكل للعمل أو الموظفين - وميزانية ضئيلة للغاية . فلم يكن " بوب " يقدم لموظفيه الجدد ما يحلمون به من الرفاهية ؛ حيث كانت مكاتبهم المؤقتة فى موقع جانبى ومزودة بأثاث قديم ، واستطاع " بوب " بحماسه المعهود إقناع أربعة أفراد بالانتقال من مكاتبهم الفارهة بمدينة " سوثبرى " بولاية " كونتيكت " ، للعمل معه فى ذلك المقر الفرع المؤقت بمدينة " إنديكوت " - التى تبعد بمسافة تزيد على المائتى ميل عن المقر الرئيسى .

ولم يكن أى موظف من الموظفين السبعين الذين استأجرهم " بوب " للعمل معه ـ ما عدا أربعة مدراء ـ لديه خلفية عن أعمال الحسابات ، أو يعرف شيئاً عن حساب المصروفات . بل إن بعضهم كانوا يعملون فى المخازن والمستودعات ، والبعض الآخر يعمل فى السكرتارية ، والآخرين فى المطعم الداخلى للشركة .

وكان التحدى الذى واجه " بوب " يتمثل فى الربط بين تلك المجموعات المتنوعة وجعلهم فريقاً واحداً مترابطاً يكرس جهوده لتحويل تلك المؤسسة إلى " أفضل مؤسسة للأعمال الحسابية فى " الولايات المتحدة الأمريكية " . واستطاع فريق " بوب " تحت قيادته تحقيق هدفه ، واستطاع في خلال خمس سنوات الحصول على جائزتى : (CFO Reach) ، و (هاكيت بست براكتسز) القيمتين .

ويقول " بوب " : " لقد كانت الحالة النفسية هى الشىء الوحيد الذى أبحث عنه لدى الموظفين الذين استأجرتهم للعمل معى . فإذا كان وضعهم النفسى سليماً ، كنت أتصور أنى أستطيع تعليمهم المبادئ الثلاثة لضمان النجاح . وتتمثل هذه المبادئ الثلاثة فى الآتى :

١. التحكم في زمام الأمور .
٢. التحدى .
٣. الترابط .

التحكم في زمام الأمور

قام " بوب " بتعليم موظفيه أنهم يتحكمون فى كل ما يحدث فى عملهم : من يعملون لديه ، ومقدار عوائدهم المالية ، وإذا ما كانوا ناجحين فى عملهم أم لا . وقد أكد على أن استمرارهم فى التعليم سوف يجعلهم أكثر تحكماً فى مستقبلهم : وكلما زاد كم المهارات الجديدة المكتسبة زادت خيارتهم المتعلقة بالعمل والمرتب .

وقد أيد " بوب " كلامه بالأفعال ، وأعطى الأولوية للتعليم . فبدأ بدورات تعليم الأعمال الحسابية ، ومنح أعضاء الفريق أسبوعين من التعليم ، ثم أتبعها بأسبوعين لتطبيق ما تدربوا عليه فى مجال العمل . ثم قام بتخصيص أسبوعين

آخرين لتلقي الدروس ، وفي كل مرة كانت تتم زيادة سرعة كل فرد بدرجة قليلة . وفي كل دورة تعليمية جديدة كان يتم إضافة شيء جديد إلى المادة السابقة وبذلك يتم التوسع في الموضوع محل الدراسة - لقد كانت حقاً تعبر عن " التعليم المستمر مدى الحياة " ، لقد كانت القوة الدافعة الناشئة عن الدورة المستمرة للتعليم والتطبيق تشبه كرة الثلج التي تنحدر من أعلى الجبل ، ويزداد حجمها وسرعتها باستمرار حتى تصل إلى أسفل الجبل .

ولأنه كان يؤمن بأن المعارف والمعلومات التي يحصل عليها العاملون معه هي أثمن مصادر القوة لديه ، فقد أخذ " بوب " يقاوم الضغوط الواقعة عليه لخفض تكاليف التدريب حيث يقول : " عندما كانت الأخبار تأتي بخفض الميزانية ، كنت أقول : يجب علينا استثمار المزيد وليس الأقل في مجال التعليم . ولقد كنت أبذل ما في وسعي لاستبدال توفير النفقات في نشاط آخر . وكنت أواصل رفع أدنى مستوى يتقاسمه الجميع . وبرفع مستوى معارف كل فرد - حتى ولو بقدر ضئيل - ازدادت سرعة التحسن . حيث يصبح لديك أربع وسبعون شخصاً مع زيادة معارفهم بتلك الطريقة ، وتصبح النتائج رائعة " .

التحدي

كان " بوب " يريد من موظفيه أن ينظروا إلى مسئولياتهم الجديدة على اعتبار أنها تحد ذلك التحدي - الذي يتطلب منهم رسم البسمة على شفاه عملائهم .

حيث يقول " بوب " : " لقد كان اهتمامنا - لحظة بلحظة ، وساعة بساعة - منصباً على السؤال التالي : هل نعمل نحو تحقيق هدفنا ورسم البسمة على وجوه عملائنا ؟ " . وبهذا المبدأ الموجه لم يكن " بوب " في حاجة إلى الإشراف المباشر على موظفيه الأربعة والسبعين . وعندما كان يراودهم الشك فيما ينبغي عليهم فعله فكل ما كان ينبغي عليهم فعله هو تذكير أنفسهم بهدفهم ، فيعودون إلى المسار الصحيح . ولقد كان هذا الأمر صائباً سواء كانت طبيعة عملهم تتطلب تلقي البريد أو التعامل مع المشاكل بالهاتف .

الترابط

كان من الضرورى أن يترابط أعضاء فريق العمل مع بعضهم ترابطاً وثيقاً كما كان ينبغى أن ينظروا إلى أنفسهم على اعتبار أنهم وحدة واحدة ينبغى أن تستفيد من إجمالى النجاحات الصغيرة التى يحققها كل فرد على حدة .

وربما كان التربيت على أكتافهم بين الحين والآخر جزءاً لا يتجزأ من معادلة " بوب " للنجاح ، والذى كان يتلقاه أى شخص يحقق نجاحاً صغيراً أو كبيراً . حيث يشرح " بوب " ذلك قائلاً : " لقد كنا نبتكر أساليب لتكريم هؤلاء الذين أجادوا فى عملهم . حيث كنا نقيم حفلات تضم عنصر الخصوصية والتميز ، وترتبط إلى حد ما بالعمل " . وعندما توسع نطاق عمل فريق " بوب " فى " كندا " ـ على سبيل المثال ـ فقد كانوا يحتفلون بتقديم القهوة الفرنسية بنكهة ثمرة " الفانيلية " من مدينة " نيويورك " مع المخبوزات الفرنسية .

أسلوب الإدارة الذى يخاطب عدة حواس

كثيراً ما كان " بوب " يقضى وقتاً طويلاً فى التحدث إلى العاملين معه عن مبادئ الشركة بطريقة معتادة حتى يحفظوها عن ظهر قلب ، والإشراف الدقيق على كل ما يقومون بأدائه . ولكنه كان يعرف أنه ينبغى استغلال كل القوة الذهنية التى يتمتع بها الجميع فى فريقه بدءاً من أقل فرد فيهم حتى أكثرهم مهارة .

وكان يطلب تحقيق نتائج غير عادية من مجموعة من الأفراد ذوى المهارات والتخصصات المتنوعة . وكان يتعجل تحقيق تلك النتائج ، الأمر الذى دعا إلى بذل جهود غير عادية لإطلاق العنان لخيال الأفراد العاملين معه وبناء الثقة لديهم . ولم يكن الأمر يحتاج إلى معجزة ، ولكنه كان يتطلب اتباع أسلوب غير تقليدى مثل " الشعوذة " .

الشعوذة ! !

ما الذى يربط بين الشعوذة وأعمال المحاسبة ؟ (كل ما يمكن استخدامه كمجاز لتعلم كيفية التأقلم مع التغيير) .

ويوضح " بوب " قائلاً : " لقد كان يجب على فعل شيء متفرد مع العاملين معى إذا كنت أريدهم أن يصبحوا قادة وعوامل تحقق تغييراً ملموساً ، وكنت أريدهم أن يتفهموا أهمية التعليم المستمر وأن قدراتهم غير محدودة . وينظر معظم الناس إلى " الشعوذة " باعتبار أنها أمر صعب . فإذا استطعت أن أبين لهم أنهم يستطيعون إجادتها ، فسوف يشجعهم ذلك على محاولة مواجهة تحديات أخرى" .

ويعرف " بوب " أن الناس يتعلمون بشكل أفضل عندما تتوفر لهم المتعة والمشاركة النشطة ، كما يعرف أيضاً أن أى شخص يحقق ولو قدراً ضئيلاً من النجاح فى الشعوذة فسوف يرى نفسه بصورة مختلفة . ويواصل " بوب " قائلاً : " لقد تعلم الجميع الشعوذة فى نصف ساعة ، لقد كان مشهداً مؤثراً أن ترى الكثير من الأشخاص يقومون بأداء شيء كانوا يعتقدون أنه يصعب أو يستحيل أداؤه ، وينجحون فيه "

ولقد جعل " بوب " الجميع يحتفظون بكرات التدريب التى قام بشرائها لتذكرهم بإنجازهم باستمرار .

وأصبح أسلوب " بوب " موجهاً نحو مخاطبة الحواس بصورة أكبر فى عام ١٩٩٧ ، عندما أشرف على تدشين إدارة حساب المدفوعات العالمية بمدينة " نيويورك " . وكانت الفكرة الرئيسية تمثل محاكاة لشعار " **حركة النجوم : الجيل الجديد** " حيث أطلق على قسم حساب المدفوعات بشركة " آى . بى . إم " " IBM " : " الجيل الجديد " .

حيث كانت الفكرة تحث الموظفين على النظر إلى المستقبل بتفاؤل وتخيل أنفسهم رواداً فى مجال حساب المدفوعات . ولترسيخ تلك الفكرة فى الأذهان ، فقد كان يدمجها في الحواس ـ البصر ، واللمس ، والسمع ، والشم ، والتذوق ، كما استعان بالكثير من الخيال .

وقد ارتدى " قادة الاجتماع " أزياء موشاة بشعار " **حركة النجوم** " ، بينما ارتدى بعض الحضور أزياء موشاة بأشكال " أذن سبوك " ، وتم صنع الكواكب من كرات البوليسترين المغطاة برقائق الألومنيوم وتم تعليقها فى السقف ، ووضعت نماذج لسفن الفضاء على المنضدة . وكان مفهوم الفضاء بمجراته التى لا نهاية لها يرمز إلى إمكانيات التعلم والنجاح غير المحدودة . وتم عزف مقطوعة " **حركة النجوم** " بألحان متعددة فى أثناء الاجتماع . واستقبل الجميع بالترحيب الحار عند وصولهم . حيث كانوا يسمعون عبارة : " استنشقوا عبير نجاح حساب المدفوعات فى القرن الحادى والعشرين " وهم يستمتعون باحتساء القهوة ، كما كانوا يأكلون الكعكة المزينة بأشكال تصور شعار " **حركة النجوم** " ليتذوقوا الطعم الحلو للنجاح .

وكان البرنامج يتكون من فقرات هزلية تجسد العديد من المهارات العقلية مثل الإيقاع ، والبعد المكانى ، والأرقام ، والكلمات ، والمنطق ، فكان الإيقاع يتمثل فى عزف موسيقى " **حركة النجوم** " ، كما كان هناك بعد مكانى فى كل مكان ، وكانت الأرقام تمثل أهمية فى العديد من الفقرات التى تدور حول موضوعات معينة مثل مدفوعات التحويلات النقدية الآلية وكذلك شبكة " الإنترنت " . وبالمثل ، فقد كان هناك فكر منطقى فى الحوار .

وإليك ملخصاً لأحد الفقرات التى تم تقديمها فى فترة معينة عام ١٩٨٨ عندما بدا كما لو كانت الأوراق المهمة الخاصة بحساب المدفوعات تختفى فى هوة سحيقة .

حيث كان هناك شخص يرتدى ملابس سوداء بالكامل مكتوباً عليها عبارة " هوة سحيقة " وأخذ يجوب أرجاء الغرفة جرياً وينتزع الأوراق والشيكات ويضعها فى جيوبه . وأخذ رجل البريد يتجول فى الغرفة ويبعثر الأوراق والشيكات فى كل مكان على الأرض ، فقد كانت الفوضى تعم أرجاء المكان .

ثم أخذت الفقرة تصور المستقبل فى وجود موظفين يتميزون بالكفاءة ويحاولون إسعاد عملائهم بكل جهدهم . وعادت شخصيات الهوة السحيقة ورجل البريد مرة أخرى ـ بنفس الملابس السابقة ـ ولكنهم كانوا يرتدون فى هذه المرة

شارات مكتوباً عليها " العمل مقابل الطعام " ـ لأنه لم يعد هناك أى بريد ، ولم يكن للهوة السحيقة أية فائدة لأنها لم تعد تستطيع ابتلاع الوثائق والمستندات .

ولكى يضع أفراد المجموعة ما يكافحون من أجل تحقيقه نصب أعينهم ، فقد تم إعطاء كل فرد منهم ساعة موشاة على وجهها بشعارى " مشروع سفينة فضائية " ، و " قسم حساب المدفوعات بشركة " آى . بى . إم " IBM " ـ الجيل الجديد " ليأخذوها معهم أينما ذهبوا ، ويمكن رؤية تلك الشعارات اليوم على الطاولات وفى جميع أرجاء القسم .

ويقول " بوب " " يعرف العاملون فى الهيئة التى أديرها أن أية قيود يواجهونها ما هى فى الحقيقة إلا تلك القيود التى فرضوها على أنفسهم ؛ حيث قمنا فى أوائل التسعينيات بمحاكاة الكثير من أفضل ممارسات الشركات الأخرى . وتتمثل البراعة الحقيقية حالياً فى القدرة على الاستمرار فى التقدم على الآخرين . ونستطيع فعل ذلك الآن ، بينما يحاول الآخرون محاكاتنا " .

وتقوم هذه الأدوات التكنولوجية بدعم الميل الفطرى لدى العقل البشرى للتعلم والبحث عن المعلومات الحديثة ؛ حيث تتيح لك الأدوات تدعيم مخزونك من المهارات بمهارات أخرى مما يزيد من قدرتك على صقل مهاراتك .

خاتمة

تلهب التصورات والشعارات العاطفة والحماس وتوجهك نحو الاستمرار عندما تعترض المعوقات طريقك وتتسبب فى توقف أى شخص ليس لديه تصور واضح لما يبغيه . وتعينك التصورات على التركيز وتوجهك نحو عقلك الذى يسعى لتحقيق النجاح .

أنشطة

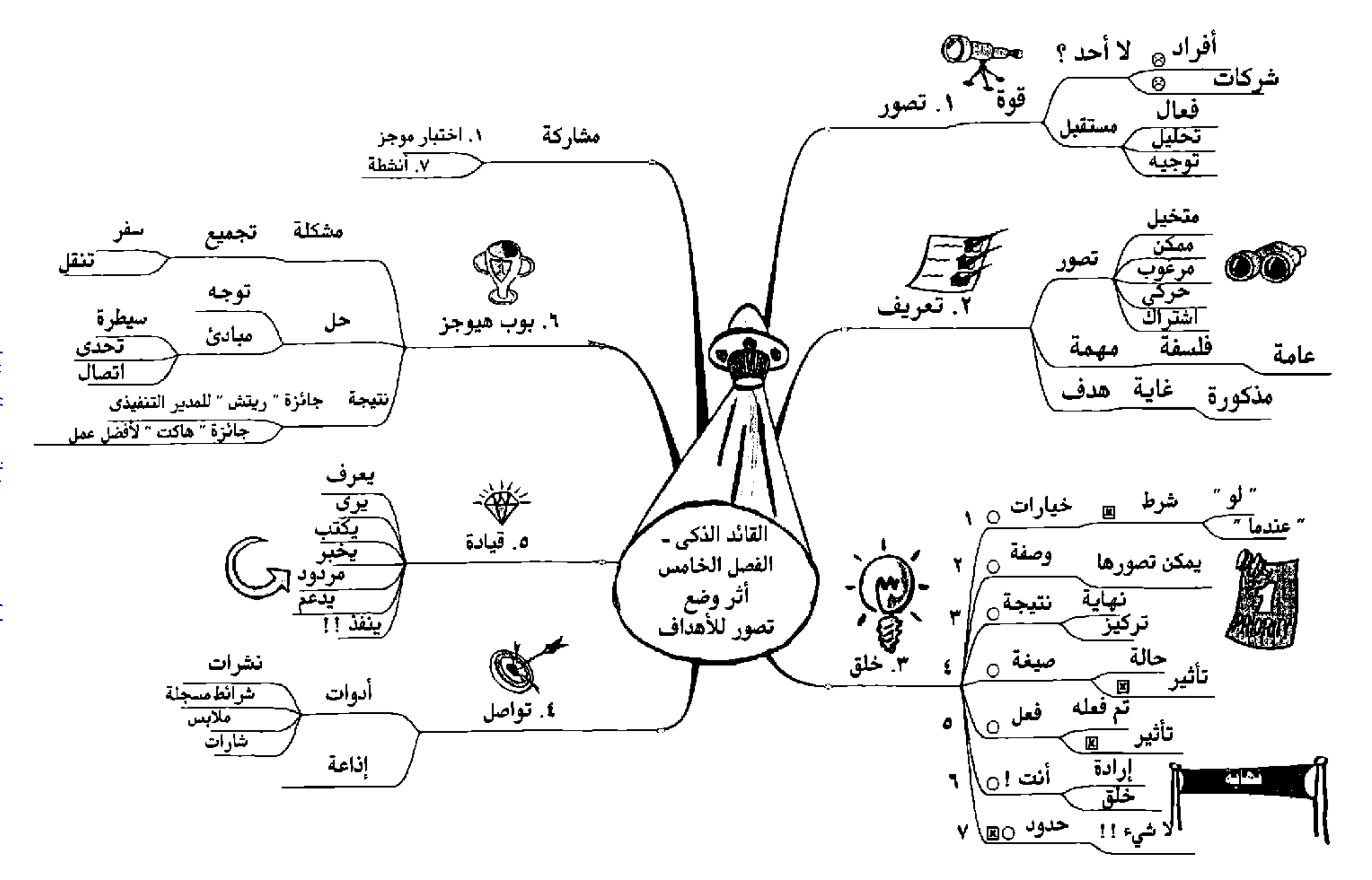
١. صف تصورك عن أعمال شركتك .

٢. انقل هذا التصور للعاملين معك (فكِّر فى أكبر عدد ممكن من الطرق) .

٣. ادعم هذا التصور بصفة يومية ، باستخدام أكبر عدد ممكن من الحواس .

٤. دوِّن كل ما يتعلق بتصورك فى وضعك الحالى . كن صادقاً مع نفسك ، ولا تختلق أعذاراً . وتحمل مسئولية وضعك الحالى .

٥. اطلب من كل عضو من أعضاء فريقك أن يصف موقفه الحالى (أين هو فى اللحظة الراهنة) فيما يتعلق بالتصور عن مستقبل العمل .


القائد الذكي - الفصل الخامس
أثر وضع تصور للأهداف
١. تصور
قوة
مستقبل
لا أحد ؟
أفراد
شركات
فعال
تحليل
توجيه
٢. تعريف
تصور
متخيل
ممكن
مرغوب
حركي
اشتراك
مهمة
فلسفة
عامة
هدف
غاية
مذكورة
٣. خلق
١ خيارات
شرط
" لو "
" عندما "
٢ وصفة
يمكن تصورها
٣ نتيجة
نهاية
تركيز
٤ صيغة
حالة
تأثير
٥ فعل
تم فعله
تأثير
٦ أنت !
إرادة
خلق
٧ حدود
لا شيء !!
نهاية
٤. تواصل
أدوات
نشرات
شرائط مسجلة
ملابس
شارات
إذاعة
٥. قيادة
يعرف
يرى
يكتب
يخبر
مردود
يدعم
ينفذ !!
٦. بوب هيوجز
مشكلة
تجميع
سفر
تنقل
حل
توجه
مبادئ
سيطرة
تحدي
اتصال
نتيجة
جائزة " ريتش " للمدير التنفيذي
جائزة " هاكت " لأفضل عمل
مشاركة
١. اختبار موجز
٧. أنشطة

٦ معادلة النجاح : محاولات ونتائج ، ومردود واختبار وضبط ونجاح

اختبار موجز

١. هل تكتب أهداف الشركة التى يمكنك صياغتها ؟ نعم / لا

٢. هل لديك حافز داخلى يدفعك نحو التغلب على أية عقبات تعوقك عن الوصول إلى هدفك المنشود ؟ نعم / لا

٣. هل تخصص مناطق " آمنة " حيث يستطيع الآخرون إعطاءك مردوداً صادقاً ولا يخشون رد فعلك نحوه ؟ نعم / لا

٤. هل تتواصل ـ دون قيد أو شرط ـ مع الآخرين فيما يتعلق بأهدافهم ؟ نعم / لا

٥. عندما تعطى تغذية استرجاعية فهل تركز على السلوك فى مقابل الشخصية والسمات الشخصية ؟ نعم / لا

٦. عندما تتلقى مردوداً معيناً ، فهل يكون من غير الضرورى بالنسبة لك مراجعة أكثر من شخص واحد للتأكد من صحة هذا المردود ؟ نعم / لا

٧. هل تستطيع مواصلة العمل حتى دون رؤية أية نتائج فورية ؟ نعم / لا

٨. هل تغير أهدافك عندما تتلقى مردوداً سلبياً ؟ نعم / لا

٩. هل تتعلم من أخطائك وتصحح أوضاعك ؟ نعم / لا

١٠. هل تنظر بعين الاعتبار إلى بواعث الآخرين عندما تتلقى أي مردود منهم ؟ نعم / لا

التقويم

ضع درجتين لكل إجابة بـ " نعم " ، ما عدا السؤال الثامن ضع له درجتين عن إجابته بـ " لا "

إذا بلغ مجموع درجاتك أكثر من ثماني عشرة درجة ، فأنت بذلك تستحق التهنئة . استمر في القراءة لتعزيز عملك ؛ حيث إنك تفهم بالفعل نموذج النجاح بالعقل . أما إذا بلغت درجاتك ثماني عشرة درجة فأقل ، فسوف يثبت لك هذا الفصل صحة فكرة أن العقل عبارة عن آلة موجهة تلقائياً نحو النجاح .

إطلالة عامة

سوف تتعرف في هذا الفصل على طريقة جديدة من طرق التفكير تعرف **بمعادلة النجاح** (TEFCAS) وهي عبارة عن سلسلة عمليات تنظم تفكير العقل وتوجهه نحو تحقيق أهدافك .

أثر معادلة النجاح (TEFCAS)

إن أداة العمل الفعالة التي سنقدمها لك ليست حاسوباً حديثاً أو أي شكل آخر من الحواسب . كما أنها ليست برنامجاً مبتكراً . ولن تتطلب منك إدخال تغييرات جوهرية على مكتبك أو على خطوط الإنتاج . ولن يستغرق التدريب عليها أكثر من شهر .

وما سوف تتطلبه منك هو أن تكون لديك الرغبة في تغيير أسلوب تفكيرك ، وهو الأسلوب الذى تنتهجه لحل المشاكل ، والأسلوب الذى تعمل به نحو تحقيق أهدافك .

ومعادلة النجاح " TEFCAS " هى عبارة عن اختصار للخطوات الداخلة فى هذا المنهج الجديد لتحقيق النجاح :

- المحاولات " Trials " ويرمز لها بالرمز (T) .
- نتائج " Events " ويرمز لها بالرمز (E) .
- مردود " Feedback " ويرمز لها بالرمز (F) .
- اختبار " Check " ويرمز لها بالرمز (C) .
- ضبط " Adjust " ويرمز لها بالرمز (A) .
- نجاح " Success " ويرمز لها بالرمز (S) .

وسوف نوضح فى هذا الفصل كل خطوة من تلك الخطوات ، ونبين لك كيفية استخدامها لمساعدتك على تحقيق الأهداف ـ أهدافك الشخصية وأهداف شركتك .

ويستطيع عقلك ابتكار أفكار وخطط لا حصر لها . ولك أن تتخيل ما قد يحدث إذا استطعت توجيه كل تلك القوة الإبداعية نحو تحقيق أهدافك المنشودة . وهذا ما يحدث بالضبط عند استخدام **معادلة النجاح** " TEFCAS " .

النهاية هى البداية

من المفارقات العجيبة ، أننا سنبدأ من النهاية ـ النجاح ـ والذى يرمز له بالرمز (S) فى **معادلة النجاح** " TEFCAS " .

ويرمز للنجاح بالحرف (S) ـ وهو يعبر عن النتيجة الناجحة ، أى الهدف أو الغاية . والنجاح هو ما نبذل فى سبيله كل جهدنا ، وهو ما نرمى إلى تحقيقه .

وقد يتمثل نجاحك ـ الذى هو هدفك أو غايتك ـ فى زيادة نسبة المبيعات فى شركتك بمقدار عشرة بالمائة ، أو ابتكار أداة جديدة ، أو خفض نسبة غياب الموظفين عن العمل . وقد يتمثل النجاح أو الهدف الشخصى فى الحصول على ترقية أو قضاء المزيد من الوقت مع أسرتك .

وسوف نتعامل بالترتيب مع الأحرف الأخرى فى معادلة النجاح (TEFCAS) ، ولكن سنبدأ نقاشنا بالعنصر الأخير من عناصر المعادلة ؛ وذلك لأن رسم صورة واضحة لعناصر النجاح هو ما يظهر أثر تلك الأداة الفعالة .

وكما رأينا فى الفصول السابقة ، فإذا كان لديك فكرة غامضة عن المكان الذى تقصد الوصول إليه عند بدء الرحلة ، فسوف تضيع وقتاً طويلاً فى الطريق ، وسوف تسلك منعطفات غير صحيحة ، وربما ينتهى بك المطاف فى الاتجاه الخطأ . وحتى إذا وصلت فى النهاية فقد لا تعرف أنك قد وصلت إلى المكان الذى تقصده !

وأحياناً يحدث شىء من هذا القبيل عندما لا تعطى لعقلك صورة واضحة تعبر عن ماهية النتيجة التى توصف بأنها ناجحة بالنسبة لك وبالنسبة لفريقك أو شركتك . وكلما كان تعريفك أكثر تحديداً ، زادت الكفاءة التى يعمل بها عقلك لتحقيق النجاح .

وكما تعرف من " مبادئ العقل " (الفصل الثالث صفحة ٥١) فإن العقل يربط بين المعلومات الجديدة والقديمة . كما يميل العقل أيضاً إلى " تعويض مواطن النقص " عندما يتلقى معلومات يعتقد بأنها ناقصة . فإذا أحاط الغموض بالهدف فسوف يقوم كلٍ من سمع ذلك الهدف بخلق تداعياتهم حول معنى ذلك الهدف . فنجد أن هدفاً مثل : " نحو شركة من الطراز العالمى " قد يعنى أن تصبح الشركة رقم واحد من حيث نصيبها فى السوق بالنسبة للمسئول عن

المبيعات والتسويق ، أو الشركة الأولى من حيث معدل الربح بالنسبة للمسئول المالى ، أو أن تصبح الأفضل من حيث معنويات موظفيها بالنسبة للمسئول عن الموارد البشرية . وبتلك المجموعة المتنوعة من التعريفات ، يبدأ كل فرد منهم فى العمل والتحرك طبقاً لفهمه للتعريف . وعندما تدفع التعاريف المختلفة طاقم العمل فى اتجاهات متضاربة (كما هو الحال بالنسبة لمفهومى " الشركة الأولى من حيث نصيبها فى السوق " فى مقابل " الشركة الأولى من حيث معدل الربح " ، فإن هذا الأمر قد يؤدى إلى كارثة ـ فالتعريفات المتضاربة فى العقل تؤدى إلى تناحر الأفكار مع بعضها ، كما ستعمل آلية النجاح ضد نفسها بالإضافة إلى ما تلقاه الشركة من المعاناة .

ويعد عدم وضوح التعريفات أكثر الأسباب شيوعاً فى الفشل فى تحقيق الأهداف المرجوة . ومن ثم فإن الخطوة الأولى فى تطبيق **معادلة النجاح** " TEFCAS " هى تعريف " النجاح " بأكبر قدر ممكن من الوضوح .

وقد ذكرنا فى الفصل الثالث أن العقل يعمل بآلية موجهة نحو النجاح (مبدأ العقل الثانى) وسنحاول تحقيق ما تم تعريفه على أنه " نجاح " . وسوف يعمل العقل إلى ما لا نهاية حتى الوصول إلى نتيجة توصف بأنها ناجحة ـ **مادام هذا هو ما يعرف بالنجاح** . وقبل تكليف الموظفين بمهامهم ، فإن أول ما يفعله القائد الذكى هو أن يأخذ ما يكفيه من الوقت فى بيان ماهية النتيجة التى توصف بأنها ناجحة بالتفصيل .

وعندما كنا نجلس مع فريق الإدارة التنفيذية أو مع فريق من الموظفين يعملون فى أحد المشروعات الجماعية ، فإن أول ما نطلبه منهم هو التعبير عن مفهومهم للنتيجة الناجحة : " ما الذى تحاولون تحقيقه ؟ " و : " ما هو الشكل النهائى الذى تحاولون الوصول إليه ؟ "

وكثيراً ما كنا نجد أن الأفراد لا يعرفون هدفهم الحقيقى الذى يسعون إلى تحقيقه . كأن يكون فى كل فريق خمسة رجال لديهم خمس أفكار مختلفة عن الشكل الذى يفترض أن تكون عليه النتيجة النهائية .

وكان هذا يشير إلى عدم ولاء أفراد الشركة " للهدف " . وهذا يعنى أنه كان يتم القيام بالكثير من العمل الإضافي . حيث كان الأفراد يبذلون جهدهم في أمور ليست لها علاقة بالأهداف التي يسعون إلى تحقيقها . ويرجع السبب في هذا إلى أنه لم يأخذ أحدهم الوقت الكافى لتحديد الأهداف بوضوح .

ولا يتوقف عقلك أبداً عن العمل . حيث يقوم طوال اليوم بابتكار آلاف الأفكار حتى أنه يعمل في أثناء النوم ، حيث تتكامل فيه المعلومات ، ويبتكر الأفكار . وإذا حددت له غاية ـ هدفاً يسعى لتحقيقه ـ فسوف يقوم بتوثيق تلك الأفكار ، والتركيز عليها وتنظيمها لإيجاد أفضل الطرق لتحقيق ذلك الهدف .

وبالإضافة إلى ذلك ، فتذكر أن العقل ليس موجهاً فقط نحو النجاح ، بل إنه ينشد الحقيقة أيضاً (مبدأ العقل السادس) . ومن ثم يجب أن يكون الهدف موضوعياً ، أى ذلك الهدف الذى يمكن تحقيقه . فإذا كنت ستختار ـ مثلاً ـ هدف الطيران عن طريق الخفق بذراعيك فسوف يدرك عقلك استحالة تحقيق هذا الهدف ، وسوف يبذل القليل من الجهد فى التفكير ، إذا كانت هناك أية فائدة لبذل جهد فى محاولة إيجاد طريقة للطيران بذراعيك .

وينبغى أن لا يكون الهدف موضوعياً فقط ، بل ينبغى أن يكون هناك قدر من الحماس لذلك الهدف ، أى يمثل لك هذا الهدف شيئاً تعمل على تحقيقه بالفعل . فإذا كان حماسك للهدف يتصف بالفتور ، فسوف تتصف الجهود التى يبذلها عقلك للوصول إلى ذلك الهدف بالفتور أيضاً . ومن ثم فعليك أن تراقب التزامك بالأهداف التى تسعى إلى تحقيقها . ما سبب أهميتها بالنسبة لك ؟ وهل ستتوقف عند أول عقبة تعترض طريقك ، أم ستتحلى بالحماس الكافى لإيجاد حلول لأية مشاكل قد تطرأ ؟ سوف تساعدك الإجابة عن تلك الأسئلة على فهم مدى التزامك بأهدافك .

وقد تفضل عندئذ التوقف ومراجعة النتيجة المرجوة ، على أساس مدى شعورك بالتفانى لتحقيق تلك النتيجة . كما تحاول ربط أهدافك بعقلك الوجدانى حتى تمتزج مهاراتك العقلية بتفكيرك الوجدانى .

ويلزم استخدام الخيال لإقناع عقلك بأن تعتزم حقاً تحقيق الهدف الذى تحدده ـ مثل التخيل ، والشعور ، بل وتتذوق ثمرة مجهودك . تخيل نفسك كما لو كنت قد حققت هدفك . وحاول أن تشعر بتهنئة الزملاء والمدراء والاستماع لعبارات التهنئة . وضع فى حسبانك الزيادة فى الراتب والمكافآت التى ستتلقاها . وتذوق طعم الاحتفال بنجاحك .

وعند مزج مهاراتك العقلية مع حواسك وحماسك ، فسوف ينشأ الإخلاص والتفانى للهدف الذى سيمكنك من التغلب على العقبات باستمرار .

تَحَلَّ بالذكاء !

استخدم هذه الطرق لمضاعفة النجاح :

- دوِّن أهدافك وقم بعرضها ؛ حتى يتسنى للجميع ممن يشاركونك هذا الهدف ابتكار أفكار لتحقيق النجاح . وتأكد من أن فريقك يشاركك مشاركة تامة .
- حيث إن العقل يقوم بابتكار الأفكار باستمرار ـ على مدى أربع وعشرين ساعة فى اليوم ـ فينبغى أن تكون لديك وسيلة لتسجيل أفكارك . يمكنك الاحتفاظ بمسجل أو مفكرة على منضدة بجوار السرير حتى تسجل عليها أفكارك .
- لا تصدر أحكاماً أو تضع قيوداً على الأفكار قبل تجربتها .
- اطرح جانباً عبارة : " لقد جربنا هذا الأمر من قبل ولم يفلح " ، وحاول مرة أخرى .
- حاول تجربة نفس الفكرة بطرق مختلفة ، فقد تنجح فى إحدى المرات .

الاستمرار فى المحاولات

عندما تحدد هدفاً واضحاً فى ذهنك بحيث يكون قابلاً للتحقيق ، وتكون متحمساً لتحقيقه ، فسوف ينتقل عقلك تلقائياً إلى الخطوة التالية من **معادلة النجاح** " TEFCAS " : سوف يشرع فى محاولة تحقيق ذلك الهدف عبر سلسلة من **المحاولات** .

ومع ذلك فقد يفضل التفكير فى المحاولات ، التى يرمز لها بالرمز" T " فى **معادلة النجاح** " TEFCAS " ، كرمز لتجربة جميع الأفكار ؛ لأن العقل سيجرب كل شيء حتى يصل إلى الهدف .

وأنت الآن تقوم بإطلاق العنان للقدرات الهائلة الكامنة فى الإبداع الفطرى بالعقل ؛ حيث يعرف العقل وجهتك ، ويبدأ فى ابتكار الأفكار لكيفية الوصول إلى تلك الوجهة حتى يفلح فى إيجاد الطريق المناسب . وتقوم عندها سلسلة أفكارك بتأييد أهدافك . وأنت الآن تمتلك أقوى الآلات المفكرة على الإطلاق ، ألا وهو عقلك ، الذى يعمل على إيجاد طريق يجب عليك أن تسلكه لتحقق النجاح .

وحيث إن سلاسل الأفكار مستمرة بلا انقطاع ، فيمكنك ابتكار نماذج وتصميم أساليب على مدار أربع وعشرين ساعة فى اليوم . وربما يتم تكوين الأفكار فى أثناء الاستحمام ، أو فى أثناء إجراء التمارين الرياضية ، أو قيادة السيارة عند الذهاب إلى العمل ، أو فى الساعة الثالثة بعد منتصف الليل فى أثناء اليوم .

وعندما يعمل عقلك بـ " الطريقة الآلية " ، يصبح غير مقيد بالآراء أو الأحكام . حيث يكون فى أفضل حالاته الإبداعية . وسوف يستمر فى أعماله الابتكارية وسلوكياته الإبداعية طالما توفر لديك الحماس لتحقيق الهدف . فقدرات العقل غير محدودة ، وسوف يثابر على قدر رغبتك فى المثابرة .

وبينما يستمر عقلك فى محاولة التوصل إلى أفضل الأساليب للوصول إلى الهدف بطريقة تلقائية ، يمكنك تقديم المساعدة عن طريق تغذيته بمعلومات جديدة . وفى بيئة العمل هناك طريقة واحدة تساعدنا على سهولة تجربة كل الأفكار وذلك من خلال محاولة معرفة إذا ما كان هناك شخص آخر قد نجح بالفعل فى تحقيق هدفنا المنشود . حيث تستطيع عقولنا عندئذ محاكاة السلوكيات أو العمليات الضرورية لتحقيق ذلك الهدف (مبدأ العقل الثالث) . والمصطلح العملى لاستخدام مبدأ التقليد أو المحاكاة هو **الاسترشاد بالآخرين** .

تَحَلَّ بالذكاء !

استخدم هذه الأساليب فى تجاربك :

- تذكر أن عقلك يتمتع بقدرة غير محدودة على ابتكار الأفكار . واستمر فى التركيز على هدفك ، وامنح عقلك وقتاً كافياً لابتكار التجارب اللازمة للنجاح .
- أشرك الآخرين ـ الذين يسهمون معك فى تعريف النجاح ـ فى تجاربك . فهذا سيؤدى إلى ابتكار تجارب جديدة لم تكن تعرفها من قبل .
- قم بإيجاد نماذج مناسبة لتقلدها وتحاكيها .
- حدد مدى مثابرتك .

سلسلة من النتائج

قد تمثل عملية تجريب جميع الأفكار مُنبهاً . حيث يبتكر العقل عشرات ـ إن لم يكن مئات ـ الأفكار ـ بهدف مساعدتك على إيجاد طريقك الذى يوصلك إلى هدفك . ولكن لا يتم استخدام الأفكار بكثرة حتى يتم وضعها فى حيز التنفيذ . وتمثل خطوة " المحاولات " " T " مرحلة التخطيط . أما خطوة النتائج " E " فتمثل مرحلة التنفيذ . وحيث إننا قد قمنا بالتخطيط فقد حان وقت التنفيذ . وهو ما تنشأ عنه النتائج .

ونستخدم مصطلح " النتائج " لنتجنب إنفاق الكثير من الاهتمام فى ظاهرة معينة . والنتيجة ما هى إلا خطوة واحدة ، وليست الخطوة الوحيدة على طريق النجاح .

فإذا بدأت بالفكرة التى قد خضت فى تنفيذ أولى خطواتها ، فإن أول ما تفعله فى سبيل تحقيق هدفك هو الاستجابة ، فقد تصاب بالإحباط إذا فشلت محاولتك الأولى ، وغالباً ما تفشل الخطوات الأولى فى تقديم النجاح المحدد سلفاً . أما إذا تقبلت فكرة أن " النتيجة" " E " ما هى إلا خطوة واحدة فى رحلتك نحو النجاح النهائى ، فسوف تكون مسألة عدم تحققه (أو تحققه) أمراً غير ذى أهمية نسبيًّا .

ويعتبر الكثير من المدراء أن أية نتيجة " E " لا تؤدى إلى التقدم نحو الهدف تمثل فشلاً . ويضعون ذلك فى إطار الفكرة التى تقول إنهم أنفسهم عبارة عن مجموعة من الفاشلين ـ تلك النظرة التى تحبط أية محاولة لبذل المزيد من الجهد . وفى المقابل نجد أن " القائد الذكى " ، الذى يدرك أن كل " النتائج " جزء من سلسلة تؤدى إلى النجاح ، يتقبل حقيقة أن النتائج السلبية غير المتوقعة لها نفس أهمية ـ إن لم تزد ـ النتائج الإيجابية .

وتذكر دائماً أن النتيجة تغاير الهدف . ويظل بعض الناس قابعين فى مرحلة " المحاولات " لأنهم يقعون فى هذا الخطأ . فإنهم يتصرفون كما لو كانت لديهم فرصة واحدة للنجاح ، بحيث إذا فشلت " نتيجة " واحدة ، انتهى الأمر برمته ولكن الأمر هو أنك تتاح أمامك أكثر من فرصة ، باستثناء حالات نادرة ، لتحقيق النجاح الذى تصبو إليه .

وحتى إذا لم تحقق " النتائج " الهدف المرغوب ، فإنك تكون قد تعلمت معلومات جديدة يمكن استخدامها لمساعدتك على الوصول إلى أهدافك . فلا ينبغى وصف " النتائج " بأنها " فاشلة " مهما كانت .

تَحَلَّ بالذكاء !

استخدم هذه الأساليب للتعامل مع النتائج :

- تعتبر النتائج جزءاً من سلسلة عمليات وينبغى دراستها حتى يتسنى لك التعلم منها .
- عندما يقوم الأفراد بتنفيذ الأعمال وتقويم الأخطاء ، فتذكر أنها عبارة عن نتيجة واحدة من سلسلة نتائج فى الخطة المجملة .
- يعد الفشل جزءاً من النجاح . وينبغى أن تنسب المسئولية إلى الدروس المستفادة منه .
- شارك الآخرين فيما تعلمته من " الفشل " .
- النجاح ما هو إلا " نتيجة " !

أهمية وفائدة المردود

لكى نقوِّم " النتائج " ، فإننا نحتاج إلى طريقة تـزود عقلنـا بالمعلومـات حـول مدى كفاءة أدائنا ـ أى **المردود** .

ويعد المردود إلى حد ما أصعب خطوة فى **معادلة النجـاح** " TEFCAS " ؛ لأن به جانباً قد يتسم بالسلبية . حيث تتملكنا جميعاً وبصورة فطرية الرغبة فـى تجنب المردود السلبى . وتستحوذ علينا بصفة عامـة الرغبـة فـى " قتـل حـاملى الأخبار " عندما يحملون أخباراً سيئة ، وبخاصة فى الكثير من الأقسام التنفيذية والشركات الكبرى .

ولكن بمعنى أشمل ، فمادام اتسم هذا " المـردود " بالمصـداقية والتركيـز علـى التعريف المتفق عليه للهدف ، فلن يكون هناك هذا " المردود " السـلبى . وتتسـم كـل أنـواع " المـردود " بالإيجابيـة ؛ لأنهـا تزودنـا بمعلومـات قيمـة . ونعـرف " المردود الجيد " بأنه أى مردود يقرب المرء الذى يتلقاه من تحقيق هدفه .

ويجب علينا السعى فى طلب " المردود الجيـد " بهمـة وافـرة ، كمـا يجـب تشجيعه . وكثيراً ما يحـيط المـدراء وقـادة فـرق العمـل أنفسـهم بـالمتلقين الـذين يقولون لهم ما يريدون سماعه بالضبط ، بدلاً من أن يقولوا لهم مـا ينبغـى علـيهم سماعه لتحقيق النجاح . ولا يريد أى شخص أن يقـول لهـم إن شـيئاً مـا لم يلـق النجاح المتوقع ، أو لم يلـق أى نجـاح بـالمرة ، لـذا فـإنهم يحـاولون تمييـع أى مشكلة والتمويه عليها وتغطيتها .

وهناك مشهد يتكرر يوماً بعـد يـوم فـى الكـثير مـن الشـركات . حيـث يقـوم المسئول التنفيذى بسؤال أحد المدراء عن سير العمل فى مشروع مـا ، وعندئـذ قـد يجيب المدير قائلاً " حسناً ، إن كل شـىء يسـير **علـى مـا يـرام** " . وعنـدما يغادر المسئول التنفيذى المكان يسير المدير فى الردهة ويقول لزملائه فى العمـل : " إنها كارثة محققة " . وعند سؤال المدير له عـن سـبب عـدم ذكـره الحقيقـة ، فغالباً ما تكون إجابته كالآتى : " إنه لا يحب سرد الأخبار السيئة . وأى تأخير أو انحراف عن الخطة المرسومة يعتبر خبراً سيئاً "

ويحدث هذا الأمر عندما لا يؤمن جانب المسئول التنفيذى الذى يطلب " المردود " . فربما يكون معروفاً عنه أنه يثقل كاهل من يحمل له خبراً سيئاً بالنقد من غير جناية ارتكبها . وعندما يحمل المسئول الأعلى المسئولين الأقل منه فى الدرجة مسئولية الأخبار السيئة فإن هذا يجعل الأخبار السيئة لا تصل إلى المسئول الأعلى إلا بعد أن يتحقق وقوع الأخبار السيئة فعلياً ـ وبعد فوات الأوان .

وبالإضافة إلى توضيح أنك تريد " مردوداً " يتسم بالمصداقية ، فينبغى أن توضح أيضاً أنك تريد " مردوداً " محدداً ومفصلاً قدر الإمكان . وينبغى أيضاً أن يكون " المردود " متعلقاً بالهدف .

وخذ ـ كمثال على ذلك ـ المسئول التنفيذى الذى طلب من المدراء الذين يعملون تحت رئاسته أن يعملوا بروح الفريق . فإذا طلب " المردود " عن مدى نجاح مفهوم العمل بروح الفريق ، فإنه يريد أمثلة مفصلة لما يحدث على أرض الواقع ، ومدى علاقته بالهدف .

فربما يكون " المردود الجيد " الذى يعطيه إياه أحد المراقبين كالآتى :

> " تقول إن هدفك هو أن تجعل المدراء الذين يعملون تحت رئاستك يجلسون معاً ويعملون كفريق واحد لوضع توصيات حول هذا المشروع الجديد . ولكن لن يتحدث بعض مدرائك إلى البعض الآخر ولو مجرد حديث عابر . وقد يتخذ الآخرون قرارات فردية تكلف الكثير من الوقت والمال . وفى نفس الوقت قد يهاجم بعض المدراء زملاءهم علانية ، ويدخلون مع بعضهم فى جدل ونقاش لا طائل من ورائه "

وهذا هو " المردود الممتاز " لأنه بالنسبة للتنفيذيين محدد بما فيه الكفاية لتحديد المجال الذى ينبغى إدخال التغيير عليه . كما أن هذا " المردود " يتسم بالمصداقية ويرتبط كذلك بالهدف المباشر ألا وهو الربط بين المدراء فى فريق واحد .

ولا يعد " المردود " عملية ذات اتجاه واحد . وينبغي أن تكون مستعداً لإعطاء " المردود " مثلما تتلقاه . وتنطبق نفس القواعد سواءً في إعطاء أو تلقي " المردود " : حيث يجب أن يتسم بالمصداقية وأن يكون محدداً ومرتبطاً بالهدف .

فعند تقديم " المردود " إلى شخص آخر ، يجب أن تعرف ماهية هدفه . وإذا كنت تبغي تقديم " المردود " لأحد مرءوسيك فيجب أن تعرف ماهية هدفه ، وكذلك النتيجة المثالية بالنسبة له .

وإذا كان هذا المرءوس يعمل كرئيس لمجموعة من العمال وقال لك إنه يريد أن يصبح أفضل رئيس عمال في المدينة ، فينبغي أن يأخذ " مردودك " هذا الهدف فى الاعتبار . فقد تقول شيئاً مثل :

" إن التسويف فى ملء ورقة العمل الخاصة بك فى الوقت المحدد يلحق الضرر بالشركة وبك أنت شخصيًّا . كما أن تسليم التوريدات فى غير مواعيدها يعنى أننا سنضطر فى بعض الأحيان إلى الاستغناء عن بعض الوظائف . وهذا لا يسهم بالتأكيد فى تحقيق هدفك بأن تكون أفضل رئيس عمال فى المدينة "

وعندما تعطى " مردوداً " يتعلق بأهداف المتلقى لهذا " المردود " ، فعليك أيضاً بتجنب المواجهة الشخصية والعاطفية . حيث ينبغى أن تصبح المسألة مسألة إجراءات ينبغى القيام بها أو تعديلات ينبغى إدخالها ، وليست مسألة تتعلق بالأمور أو الصفات الشخصية . فلا يجب أن تقول لأحد إنه شخص سيئ ، وإنما يجب أن تقول له فقط إنه ينبغي عليه عمل أشياء معينة بصورة مختلفة (تعديل " محاولاته ") حتى يحقق هدفه .

وبدون " المردود " فيمكننا أن نفترض ـ مجرد افتراض ـ أن الطريق الذى نسلكه سيوصلنا إلى هدفنا . وفى هذا الحالة فإننا نقوم بملأ الفراغات الناشئة فى عقلنا بمجرد افتراضات خاوية . فـ " المردود " الذى يهدف إلى الوصول للحقيقة يمثل طوق النجاة بالنسبة للنجاح . حيث يقدم " المردود " المفيد مقياساً لفعالية الأعمال التى اخترنا الاضطلاع بها حتى نحقق أهدافنا . كما يمدنا بالمعلومات

اللازمــة للتخطـيط " للتعـديلات " ، و " المحــاولات " المسـتقبلية التــى يلـزم إجراؤها لتحقيق النجاح .

التأكد من المردود

بعد أن تتلقى أى " مردود " ، يجب أن **تتأكد** من دقته ووضوحه .

فإذا كان " المردود " الذى تتلقاه غير دقيق وناقصاً ، وإذا عملت بناءً عليـه ، فربما تتعرض رحلتك نحو النجاح للخطر . ومن ثم ، فـإن أى " مـردود " تتلقـاه ينبغى تقويمه لتحديـد مـدى صـلاحيته . وتعـد أفضـل طريقـة لاختبـار دقـة أى " مردود " هى مقارنته " بمردودات " أخرى تتلقاها من مصادر موثوق بها .

تحل بالذكاء !

استخدم الأساليب التالية فى تلقى أى مردود :

- افحص دقة أى " مردود " تتلقاه وصلاحيته بالنسبة لأهدافك بصفة دائمة .
- اطلب " المردود " من الآخرين وشجعهم عليه ولا تفترض أنك ستتلقاه تلقائياً .
- إذا لم يعجبك أى " مردود " تتلقاه فلا تتعامل معه بعدائية .

استخدم الأساليب التالية عند إعطاء أى " مردود " :

- عبر عن " المردودات " الخاصة بك بطريقة تشجع المتلقى على سماع ما تقوله .
- استمر فى الإيمان والثقة بقيمة " المردودات " التى تقدمها للآخرين . وتذكر دائماً أن تدمج بعض الأخبار السارة عندما تشـارك بأيـة " مـردودات " قـد يعتبرهـا الآخـرون سلبية .
- حاول دائماً التأكد من أن المتلقى مستعد ذهنياً لتلقى أى " مردود "
- اربط " المردود " بالهدف .
- أعط نفسك " المردودات " أيضاً .

فإذا أراد رئيس العمل ـ الذى قيل له إن التأخر فى ملء ورقة العمل الخاصة به قد يتسبب فى حدوث مشكلة ـ اختبار هذا " المردود " فيمكنه أن يسأل بعضاً من الآخرين (زملاء ، مرءوسين ، مسئولين تنفيذيين آخرين داخل المؤسسة) إذا ما كانوا يتفقون مع هذا " المردود " الذى تلقاه . ومع ذلك فإذا قررت سؤال أحد المرءوسين أى " مردود " يتسم بالمصداقية ؟ فيجب ألا يشعر بالتهديد ومن ثم يضطر إلى إعطائك الإجابة التى يعتقد أنك تريدها .

وبالإضافة إلى ذلك ، فبمجرد اختبار دقة " المردود " الذى تتلقاه ، يجب عليك تقبله . فإذا كنت تعتقد أنه غير دقيق ، فربما تحدث تأثيراً سلبياً على سلسلة أفكارك . وتذكر أن العقل ينشد الحقيقة (مبدأ العقل السادس) ، وإذا ما شك فى مصداقية المعطيات فإنه بالتالى سينبذها . كما أن القبول الأعمى " للمردودات " دون اختبارها للتأكد من مصداقيتها وفعاليتها وصلتها بالهدف ، كل ذلك قد يقدم معطيات سلبية قد تعيد توجيه خطة العمل بعيداً عن هدفك .

وتعد " المردودات " ذات قيمة لا تقدر بثمن ويمكن أن تقودنا نحو الوصول إلى هدفنا مادمنا ندرب تفوقنا المميز على العمل وفقاً للمعلومات والمعارف المشتركة . وينبغى تقويم أى " مردود " نتلقاه حتى نقرر إذا ما كان موثقاً وصالحاً للأخذ به . ومادام تم اختبار " المردودات " ، فيمكن الاستعانة بها عندئذ لتغيير و " ضبط " خطط العمل التى قمنا بوضعها لتدفعنا خطوة للأمام نحو تحقيق " النجاح " .

تحل بالذكاء !

استعن بهذه الأساليب فى اختبار " المردودات "

- قم " بين الحين والآخر باختبار هدفك " لتضمن أنك لا تزال على صلة وثيقة به .
- اختبر " المردودات " التى تتلقاها لتضمن أنها محددة وتتسم بالموضوعية.
- تأكد إذا ما كانت أية " نتيجة " تقوم بتقريبك أو إبعادك عن هدفك .
- اختبر العمل الذى ينبغى أن تشرع فى أدائه فى المرة القادمة .

الضبط

يرمز الحرف " A " في معادلة النجاح " TEFCAS " إلى الضبط " Adjust " . وهو الخطوة النهائية على طريق النجاح حتى الوصول إلى النتيجة الناجحة لهدفك .

ويعتبر الضبط لحظة من الصدق مع النفس . فبعد تحديد أهدافك ، وإجراء " المحاولات " ، وتلقى " المردودات " ، والقيام باختبارها ، يجب عليك أن تقرر إذا ما كنت ستعدل أعمالك - وإذا كان الأمر كذلك فعليك أن تقرر كيفية بذلك . وفي تلك المرحلة متى تقبلت " المردودات " واعتبرتها دقيقة ، فسوف تبدأ في إدخال " ضبط " أعمالك حتى تحقق هدفك .

وعندما تصل إلى هذه النقطة فربما تمانع في " ضبط محاولاتك " . وربما تقاوم فكرة فعل أشياء بصورة مختلفة . وبدلاً من تعديل أعمالك ، فقد تبرر إصرارك على عدم التعديل بقولك : " حسناً ، لم أكن أريد أن أصبح رئيس القسم الذى أعمل به بحلول شهر أبريل المقبل . فلأن أكون مديراً فهذا أمر جميل بالنسبة لي في حد ذاته " . وأنت بهذا لا تقوم " بضبط محاولاتك " ، بل " تضبط " - بدلاً منها - تحديدك المسبق للنجاح . وقد يعد هذا أمراً مناسباً في بعض الأحيان ، ولكن إذا استبقيت هدفك واحتفظت به في ذهنك ، فسوف يبتكر العقل " محاولات " جديدة لخلق " نتائج " مختلفة حتى يحقق " النجاح " . وسوف تبدأ في " ضبط " الأعمال التى يجب الاضطلاع بها لتحقيق هدفك .

تَحَلَّ بالذكاء !

استخدم الأساليب الآتية " لضبط " محاولاتك :

- سوف يقوم عقلك " بضبط محاولاتك " المقبلة . ويجب أن تحدد **أنت** ما تريد " ضبطه " .
- ما دمت ملتزماً بتحقيق هدفك . فلا تتوقف عند مرحلة " لحظة الصدق مع نفسك " .
- اسمح لعقلك بأن يبحث عن حلول بديلة .
- أحياناً ما يؤدى " الضبط البسيط " إلى النجاح . فلا تفترض أن إدخال تعديل على تجاربك ينبغي أن يشتمل على إجراء تغيير جذرى .
- فكِّر في البحث عن وجهات النظر المختلفة لأشخاص مختلفين عند وضع خطط عمل جديدة . وربما تستخدم العلامات الإرشادية أو مصادر أخرى للأفكار .

ملخص معادلة النجاح " TEFCAS "

تتلخص معادلة النجاح " TEFCAS " فى الخطوات التالية :

١. **عرِّف وحدد مفهوم النجاح** ؛ حيث إن العقل موجه آلياً نحو النجاح ويحتاج إلى هدف واضح ليعمل على تحقيقه .
٢. **حاول تنفيذ** كل المقترحات التي يبتكرها عقلك فى محاولته لتحديد مسار العمل الذى ينبغى الاضطلاع به لتحقيق النجاح .
٣. **سوف تنشأ النتائج** كنتيجة لتطبيق التجارب .
٤. **تلقَّ المردودات** من الآخرين ومنك أنت شخصياً .
٥. **اختبر** المعلومات قبل قبولها ؛ لأن العقل ينشد الحقيقة ويحتاج إلى معلومات دقيقة ليقوم بضبطها
٦. **اضبط** أعمالك وفقاً " للمردودات " التى تتلقاها .
٧. كرر **معادلة النجاح** " TEFCAS " كلما لزم الأمر .
٨. **حقق النجاح** كما عرفته وحددته .
٩. **احتفِ** بنجاحك !

اختبر هذا النموذج بتطبيقه على موقف لا تجد فيه نفسك ناجحاً كما ينبغى ، وسوف ترى كيفية استخدام معادلة النجاح " TEFCAS " للوصول إلى أهدافك . ويلخص الشكل (٦ ـ ١) نموذج معادلة النجاح فى شكل بيانى .

لمحة مختصرة عن حياة قائدة : " كانديس جونز "

لم يكن فندق " هوليداى إن أرينا " بمدينة " بينجماتون " بولاية " نيويورك " أسوأ فندق فى سلسلة فنادق " هوليداى إن " بالمنطقة فقط ، ولكنه كان يقدم خدمة متدنية المستوى لعملائه .

وكانت " كانديس جونز " تتولى منصب المدير العام بالفندق ، وتتميز " كانديس " بأنها تطمح إلى الوصول إلى الكمال بالإضافة إلى رغبتها الصادقة فى

تحسين الخدمات بالفندق ـ وهى الرغبة التى كانت تصطدم دوماً بعوامل غير ملموسة ، لم تستطع التعرف عليها . وكل ما كانت تعرفه على وجه اليقين هو أن انخفاض المعنويات وفقدان روح المبادرة ، والفهم الشائع بين الجميع بأن أى أمر يسير إلى الأسوأ إنما هو مشكلة الآخرين ، وهو ما كان يُترجَم إلى تقديم خدمة متدنية المستوى لنزلاء الفندق .

تتبع آلية العقل نموذجاً متناغماً لتحقيق النجاح

S	A	C	F	E	T
نجاح	ضبط	اختبار	المردود	النتائج	المحاولات
استمر فى اتباع الخطوات الخمس الأولى وستصل إلى هدفك !	اعمل وفقاً " للمردودات " التى تتلقاها و " اضبط محاولاتك " التالية وتعريفك " للنجاح " .	اختبر دقة " المردودات " التى تتلقاها ومدى صلتها بالهدف .	تَلَقَّ " المردودات " المتعلقة بالحدث من الآخرين ومنك أنت شخصيًّا .	يحدث شيء ما يقربك أكثر وأكثر من هدفك .	حاول أن تتقدم نحو هدفك .

التكرار يؤدى إلى الإتقان

التكرار

الشكل (٦ ـ ١) : نموذج معادلة النجاح " TEFCAS "

وكان " تونى دوتينو " أحد هؤلاء النزلاء الساكين ، وقد أقام فى فندق " هوليداى إن أرينا " فى أغسطس عام ١٩٩٦ . وكانت هناك مشاكل خطيرة

بالنسبة لنظام التكييف بالفندق ، وبعد أن تنقل بين ثلاث غرف مختلفة ، ساءت حالته النفسية مثلما زادت حرارة جسمه .

فأصدرت " كانديس " أمراً بكتابة رسالة إلى " تونى دوتينو " تعرض عليه تقديم خدمات تكييف مجانية فى زيارته التالية . حيث قالت " كانديس " : " أخبروه بأنه إذا حاول زيارتنا مرة أخرى ووجد أن خدماتنا لاتزال سيئة ، فنحن إذن لا نستحق أموالاً منه "

وعندما تلقى " تونى " الخطاب تأثر به ولاحظ حقيقة أن " كانديس " كانت تبدو ملتزمة بإسعاد نزلاء الفندق . ولذا فعندما كان فى مدينة " بينجماتون " فى المرة التالية ، أقام بفندق " هوليداى إن أرينا " ، وقابل فى هذه المرة " كانديس "

وعندما سمعت " كانديس " عن طبيعة عمل " تونى " أثار ذلك الأمر اهتمامها الشخصى . وربما استطاعت إلقاء بعض الضوء على مشاكلها . وعندما كانا يتجولان حول ملعب الجولف التابع للفندق ، سأل " تونى " ، " كانديس " قائلاً " ماذا يعنى النجاح بالنسبة لك ؟ " فأجابت بأنها كانت تريد أن " ترفع " مستوى الخدمات بالفندق ، وأخذ يشجعها على الاستفاضة فى الحديث ، وأدرك أن جزءاً من شعورها بالإحباط يرجع إلى فشلها فى نقل صورة واضحة للنجاح إلى فريق العمل التابع لها ؛ وذلك لأنه لم يكن فى ذهنها فكرة واضحة بما يكفى عما تريده .

واستطاع " تونى " أن يستخلص منها ما كانت تريد تحقيقه ، ألا وهو : معاملة النزلاء كما لو كانوا شخصيات رفيعة المستوى ، بالإضافة لتوفير مناخ يشعرون فيه كما لو كانوا فى منازلهم . ومع ذلك فقد لاحظ " تونى " بعض السلبية من جانبها . واتفق كلاهما على البدء فى برنامج التدريب على " التنوير العقلى " .

وفى أولى جلساتهم ، طلب " تونى " من طاقم العاملين أن يقوموا برسم " خريطة عقل " عن إحباطاتهم . وعندئذ كشفوا عن أمر مثير للدهشة . حيث

قالت " كانديس " : " كثيراً ما كنت أطرح عليهم السؤال التالى : كيف تجدون تصرفاتى ؟ ، ولكنهم لم يطمئنوا أبداً لذكر الحقيقة لى ولو لمرة واحدة . ومع ذلك فقد كانوا يعبرون عن آرائهم بلا مواربة فى أثناء جلساتنا مع " تونى " . ولم يكن من السهل على أن أستمع لتلك الآراء ، إلا أنها كانت خطوة إيجابية ؛ لأنها قد أجبرتنى على فهم أمور كنت أحتاج إلى التحسن فيها " .

وقد أدركت " كانديس " أنها كانت تعامل طاقم العاملين كما لو كانوا أطفالاً تعوزهم الكفاءة . فقد حدث يوماً ـ على سبيل المثال ـ أن أخذت مدراء الفندق وتجولت بهم حول الفندق ليروا الجوانب المثيرة للمشاكل . فقد كانت هناك بيوت عناكب فوق السطح . وكانت الكئوس على طاولة المشروبات غير نظيفة . ومستودع الفندق غير منظم . وأخذت تلقى عليهم محاضرة قائلة : " إنى أشعر بالإحباط الشديد تجاهكم ، من المفترض أنكم محترفون . فهل ينبغى علىَّ أن أرعاكم كما لو كنتم أطفالاً ؟ "

وبعد شعورهم بالإذلال والحرج ، بالإضافة لانخفاض روحهم المعنوية ، لم يمتلك أحدهم الشجاعة الكافية ـ حتى بدء الجلسة مع " تونى " ـ ليجيب عن سؤالها . فبدون أن تشعر قتلت " كانديس " الرغبة لدى أى شخص منهم فى أن يأخذ زمام المبادرة ؛ وذلك لأنه حينما كان يقوم أحدهم بفعل أى شىء من تلقاء نفسه ، كانت تمارس رغبتها فى التسلط ، وتنتقد الطريقة التى أدى بها ذلك العمل أو تأمره بأدائه بطريقة أخرى .

فتقول " كانديس " : " لقد كنت أشعر بالإحباط وكنت أعتقد أنهم لا يؤازروننى بأخذ الكرة والجرى بها ، ولكن كيف يتسنى لهم الجرى بها بينما كنت أوقفهم متى حاولوا فعل ذلك ؟ لقد حملهم أسلوبى على أن يقولوا فى قرارة أنفسهم : لماذا تزعجنا إذا كانت ستفعل كل شىء بنفسها ؟ "

وكانت الخطوة الأولى فى علاج مشكلة التسلط هذه ـ وهو ما كان يمثل خطوة مهمة بالنسبة لـ " كانديس " ـ تتمثل فى صرف ذهنها عن التحكم فى الآخرين ، وتفويضهم لأداء المهام ، وتقبل الحقيقة التى تقول إن التعامل مع المواقف له أكثر من طريقة صحيحة . وعندما طلب " تونى " من الموظفين رسم

" خريطة عقل " لرأيهم عن أهداف " كانديس " ، لم يرسم أى منهم " خريطة عقل " توافق " خريطة العقل " التى رسمتها " كانديس " . فقد اتضح بسرعة السبب الكامن وراء عدم وصولها إلى أهدافها التى كانت تنشدها ـ فقد كانت لدى كل شخص فكرة مختلفة عما تريده هى .

حيث تقول " كانديس " وهى تسترجع أحداث الماضى : " لقد كنت أقول لهم إنى أريد تحسين مستوى الخدمات بالفندق ، وكانوا يومئون برءوسهم ، ولم يسألنى أحدهم بقوله : " عم تتحدثين ؟ " ، وكنت أفترض أنهم يعرفون ، بل إن سوء فهمهم قد جعلنى أشعر بمزيد من الإحباط . وعندما كانوا يفعلون شيئاً على خلاف ما كنت أريده ، كنت أفترض أنهم لا يتفقون معى فى الرأى ، فهم ليسوا معى فى قارب واحد ، ولا يجدفون فى نفس اتجاهى "

وبمجرد الاعتراف بتلك المشكلة . فقد عملوا معاً لرسم " خريطة عقل " جماعية للوصول إلى رأى جماعى حول الخطوات المحددة الواجب اتخاذها لتحقيق النجاح . وأجمعوا على أن إرضاء العميل هو النتيجة الأهم ، وعليه فقد كانت الصورة المركزية " لخريطة العقل " عبارة عن ابتسامة كبيرة .

وتقول " كانديس " " لقد كانت روح الود والتوجه الإيجابى من أسمى أهدافى وقد كنت أعرف أن تلك الأمور تنتقل بالعدوى ـ حيث تنتقل الابتسامة منى إلى مرءوسىَّ ، ومنهم إلى النزلاء . كما أدركت أنه متى بدت حالتى المزاجية سيئة أمام المدراء الذين يعملون تحت رئاستى ، فسوف ينقلون تلك الحالة إلى طاقم العمل على الأرجح ، ومنهم إلى النزلاء . وأدركت أن سلوكى كان يتضاعف عند انتقاله عبر موظفى المؤسسة . وعند معاودة النظر إلى الابتسامة المرسومة على " خريطة العقل " ، كنت أجبر على الاعتراف بأنى أتحمل المسئولية كاملة "

وقد ساعد التدريب أيضاً " كانديس " على اكتشاف ومعرفة من سيخالفها " على نفس التجارب " . حيث تقول : " لقد كانت هذه هى المرة الأولى التى أرى فيها فريقى على حقيقته ، لقد انتهى الأمر بترك اثنين من العاملين معنا الخدمة " ، وكانت مسألة التعامل مع قرارهما بترك العمل أسهل

بمراحل بعد رؤية " خريطتها العقلية ". وكانت عملية إيجاد البدائل لتحل محل هذين الشخصين أكثر سهولة ، ويرجع ذلك إلى فكرتها التى تتسم بمزيد من الوضوح عن العضو المناسب لفريقها .

ومع هذه التغييرات أصبح العمل داخل الفندق يسير بانسيابية ، وارتفعت الروح المعنوية أيضاً بشكل ملحوظ . حيث تقول " كانديس " : " إن هدفى هو الاستمرار فى تحسين فريق العاملين والمدراء وذلك بالسماح لهم بأن يشعروا بأنهم جزء من عملية صناعة القرار "

وعندما قررت إدارة الفندق مؤخراً تغيير نوع المأكولات التي يقدمها الفندق ، أصدرت " كانديس " تعليماتها لفريق العمل بتشكيل لجنة للتشاور وابتكار الأفكار . وتوضح " كانديس " قائلة " في السابق ، كنت أقترح الفكرة وأقول لهم : " اذهبوا ونفذوها الآن " ، ولكن أصبح الآن مسموحاً للموظفين ـ بدءاً من عمال النظافة حتى طاقم الإدارة بالفندق ـ صنع القرارات المؤثرة على النزلاء والعمل بناء عليها دون الرجوع إلى رؤسائهم . وقد زاد شعورهم بالمشاركة بتلك الطريقة . فهم لا يكتفون بمجرد تلقى الأوامر ، بل إنهم جزء من تلك الأوامر . وقد شجعنا طاقم العمل على صنع القرارات ، وهم يتخذون بالفعل قرارات جيدة لأنهم يعرفون أنى سأدعمها "

وأفضل ما فى الموضوع أن النزلاء أصبحوا أكثر سعادة ؛ وذلك لأنهم يحصلون على نتائج مباشرة .

وبينما كانت " كانديس " مشغولة بتحسين أسلوب إدارة الفندق ، ورفع الروح المعنوية للموظفين ، كانت تتعامل أيضاً مع التحديات الأخرى . وفى الوقت الذى دانت لها فيه الغلبة والسيطرة على الموقف ، كانت مدينة " بينجماتون " تعانى التدهور المستمر ، وكان فندق " هوليداى إن أرينا " يقع فى وسط تلك المدينة . وكان الناس يتسوقون فى ضواحى المدينة ، وكانت المحال التجارية تتكدس فى المناطق القريبة من الطرق الرئيسية المزدحمة بالمرور .

وكان الموقف يبعث على الكآبة ، بل إن المستقبل الذى يلوح فى الأفق كان أكثر كآبة . وكان يسود الشك فى قدرة الفندق على الخروج من تلك الأزمة . حيث قامت شركتان من كبرى الشركات مؤخراً بنقل أنشطتهما خارج المدينة ، ونقلتا معهما ثلاثة آلاف شخص ؛ وانخفضت نسبة إشغال الفندق أكثر من أى وقت مضى .

وقامت " كانديس " بتحديد وتحليل المشاكل الرئيسية . ثم شرعت عندئذ فى البحث عن أساليب للتغلب على تلك المشاكل . وبإمكان عنصر " المحاولة " المأخوذ من **معادلة النجاح** " TEFCAS " أن يقيل الفندق من عثرته . وبدلاً من أن تقف مكتوفة الأيدى ، والاكتفاء برد الفعل ، قررت أن تأخذ زمام المبادرة وتبدأ التحرك .

وقد حددت العوامل السلبية التالية

- انخفاض المورد الرئيسى لإشغال الفندق ؛ وذلك لانخفاض حجز المؤسسات لغرف الفندق بصورة كبيرة ، بسبب قلة الأعمال التجارية الباقية فى المناطق المجاورة .
- ليس لدى الفندق الكثير ليقدمه بأسلوب الضيافة .
- يفضل الناس الفنادق الأغلى فى المواقع الأفضل .
- صغر مساحة الغرف .

واستطاعت " كانديس " ابتكار طرق لتحويل تلك السلبيات إلى إيجابيات .

بما أن حجز المؤسسات قد انخفض ، لذا فإنهم مطالبون بجذب عملاء من مختلف المناطق ، فقررت " كانديس " أن تروج لفندقها كمكان للعب الجولف بأسعار فى متناول الجميع . حيث عقدت صفقات مع ملاعب الجولف المحلية ، وسافرت إلى المعارض التجارية السياحية ، كما طورت البحوث المخصصة لهذا الموضوع . وبحلول العام الثانى ، زادت نسبة الإشغال بالفندق إلى سبعة وعشرين بالمائة بفضل لاعبى الجولف .

ومع توجه الكثيرٍ من الشركات إلى ضغط الميزانية ، أعلنت " كانديس " أن الفندق يعتبر مكاناً غير مكلف لعقد المؤتمرات ، وقدمت لهم المزيد من الإغراءات عن طريق عرض حفلات خاصة على المسرح . كما قدم الفندق خدمة الإعداد للاجتماعات دون أية مصاريف إضافية ، الأمر الذى سهل عقد الاجتماعات هناك بصورة كبيرة ، حتى إنه أصبح المكان المفضل لعقد الاجتماعات .

وفى أثناء تلك الأسابيع الكئيبة من شهر يناير ؛ حيث تنخفض نسبة الإشغال فى الفنادق بدرجة كبيرة فى العادة مما يؤدى إلى تسريح العاملين ، قدم الفندق مجموعة من برامج التزلج على الجليد وركوب الخيل فى المنتجعات القريبة ، وتعاقد مع أصحاب الحافلات السياحية ؛ حيث تقول " كانديس " : " لقد بدأنا فى جذب من تسع إلى عشر حافلات محملة بالركاب ، تحمل من أربعمائة إلى خمسمائة شخص كل أسبوع . مما أدى إلى زيادة ملحوظة فى الأرباح " .

وبدلاً من إبداء الأعذار عن حجم الغرف ، قررت إدارة الفندق تسويقها باعتبار أنها دافئة ومريحة ، كما حرصوا على تقديم روح الود والترحاب وتقديم المساعدة للنزلاء طوال الوقت . تقول " كانديس " : " نعرف جيداً أننا لسنا فى مستوى فندق " ريتز كارلتون " من حيث الفخامة ، لذا جعلنا هدفنا أن يقول كل نزيل عند مغادرته الفندق إن إقامته فى فندقنا كانت الأفضل على الإطلاق . لقد كنا نريدهم أن يغادروا والبسمة على وجوههم ـ بحيث يشعرون كما لو أنهم قد وجدوا صورة مصغرة من بيوتهم هنا "

وفى النهاية انضمت " كانديس " للجنة السياحية التابعة لغرفة التجارة المحلية ، والتى كانت تهدف إلى تغيير الخصائص المميزة لمدينة " بينجماتون " حيث تقول " كانديس " : " إننى أثق أن هذه المدينة تستطيع أن تستعيد ازدهارها ، وأن النجاح الذى حققناه هنا فى الفندق يمكن نقله إلى المدينة بأكملها "

ومنذ انضمام " كانديس " إلى فريق العمل بفندق " هوليداى إن أرينا " ، زادت الأرباح الإجمالية بنسبة خمس وثلاثين بالمائة ، كما زادت نسبة الإشغال بالفندق إلى ثلاث عشرة بالمائة ، وقفز ترتيب الفندق بالنسبة لسلسلة فنادق الشركة من حيث إرضاء النزلاء من المركز الخامس والعشرين إلى المركز الثامن .

ولم يكن الأمر سهلاً ، ولكن استطاعات " كانديس " أن تجعله سهلاً . لقد استطاعت تغيير مصير الفندق ومصير الآخرين . كما استطاعت جعل فندق " هوليداى إن أرينا " من أفضل الأماكن المناسبة للعمل والإقامة فيها .

خاتمة

تعد تطبيقات **معادلة النجاح** " TEFCAS " من الكثرة بحيث لا يحصيها عد ولا يحصرها حد . ويمكن الاستعانة بها لتحدد خطة سير أعمالك القادمة . كما تعد **معادلة النجاح** " TEFCAS " من القوة بمكان بحيث تسمح لك بالسيطرة على المشاكل التى تواجهها يوميًا حتى تضمن النجاح . كما يستعين بها مؤلفو الكتب دائماً ، وهم على يقين بفعاليتها وتأثيرها .

أنشطة

---

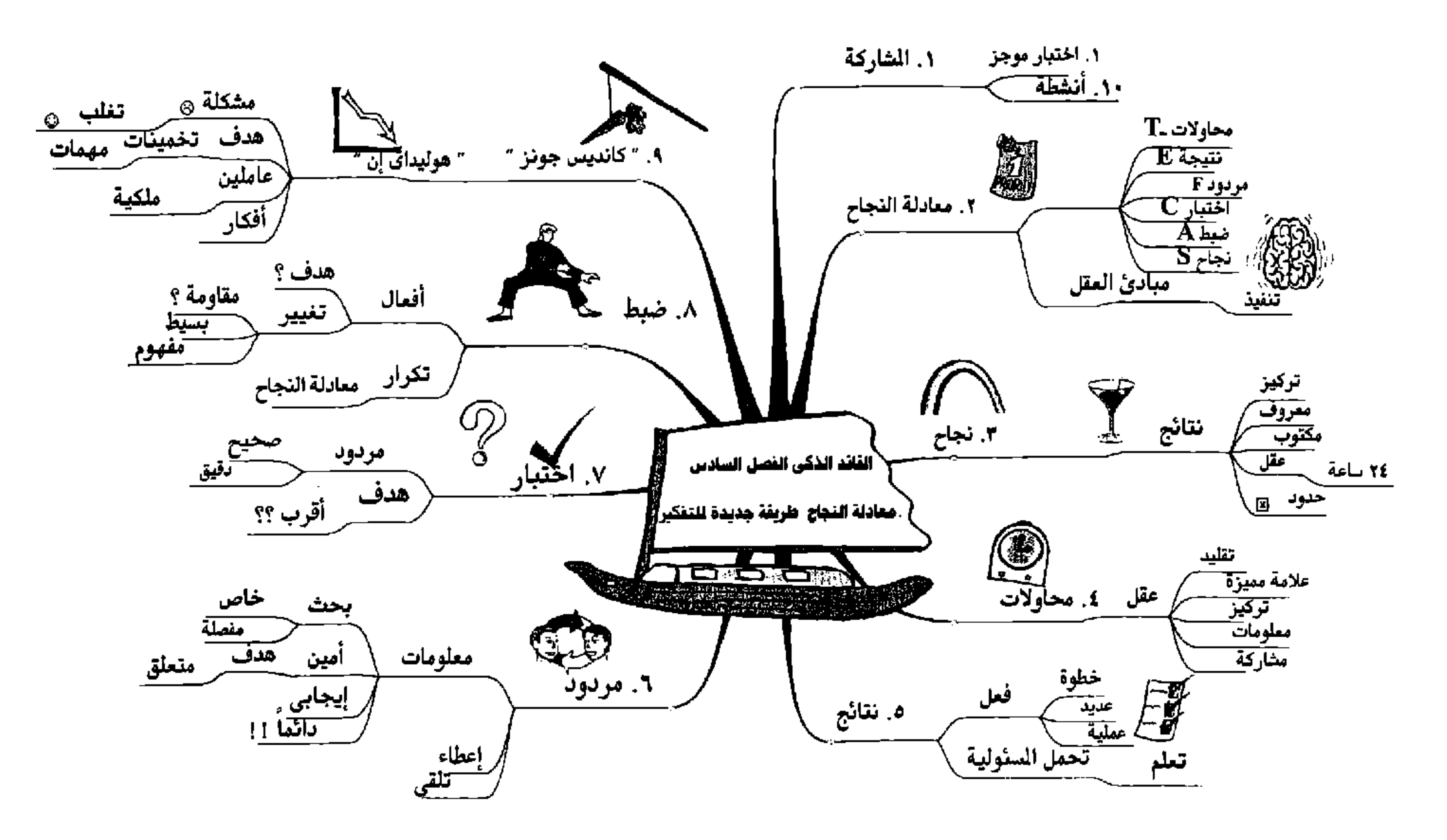
١. اكتب تعريفات النتائج المرجوة فى حياتك العملية والشخصية .

٢. ارسم " خريطة عقل " لكل الأفكار التى تبتكرها للتقدم نحو النجاح .

٣. كون مجموعة دعم من ثلاثة أشخاص بحيث يمكنك مشاركتهم فى تطوير أفكارك .

٤. مارس تقديم " المردودات " لأحد زملاء العمل بحيث يمكنك تزويده بمعلومات عن سلوكيات معينة قد لاحظتها تبعده عن هدفه . وقدم له اقتراحات عن كيفية تعديل مساره فى رأيك . (ملحوظة : اسأل هذا الشخص أولاً إذا ما كان يريد هذا " المردود " أم لا) .

٥. فى المرة القادمة عندما يقدم لك أحدهم " مردوداً " ، فاختبر دقة هذا " المردود " من مصدرين آخرين على الأقل . ودوِّن نقاط التشابه والاختلاف فى قائمة .


القائد الذكي الفصل السادس
معادلة النجاح طريقة جديدة للتفكير.
١. المشاركة
١. اختبار موجز
١٠. أنشطة
٢. معادلة النجاح
T. محاولات
E نتيجة
F مردود
C اختبار
A ضبط
S نجاح
مبادئ العقل
تنفيذ
٣. نجاح
نتائج
تركيز
معروف
مكتوب
عقل
٢٤ ساعة
حدود
٤. محاولات
عقل
تقليد
علامة مميزة
تركيز
معلومات
مشاركة
٥. نتائج
فعل
خطوة
عديد
عملية
تحمل المسئولية
تعلم
٦. مردود
معلومات
بحث
خاص
مفصلة
أمين
هدف
متعلق
إيجابي
دائماً !!
إعطاء
تلقي
٧. اختبار
مردود
صحيح
دقيق
هدف
أقرب ؟؟
٨. ضبط
أفعال
هدف ؟
تغيير
مقاومة ؟
بسيط
مفهوم
تكرار
معادلة النجاح
٩. " كانديس جونز "
" هوليداي إن "
مشكلة
تغلب
هدف
تخمينات
مهمات
عاملين
ملكية
أفكار



٧ القائد الذكى

اختبار موجز

١. هـل تعتـبر الأفـراد العـاملين معـك هـم الثـروة الحقيقيـة بشركتك ؟ — نعم / لا

٢. هل تعتقد بإمكانية وجود علاقة سليمة فى مجال العمل فى جو تنعدم فيه الثقة فى النفس وفى الآخرين ؟ — نعم / لا

٣. هل تقوم باستمرار بتحديد المهارات التى يتطلبها العمل فى شركتك لتبقى فى المنافسة ؟ — نعم / لا

٤. هل تعـرف الفجـوة بـين المهـارات الموجـودة بـين موظفيـك الحاليين وبين متطلباتك المستقبلية ؟ — نعم / لا

٥. هل وضعت أنت وموظفوك خطة تعليمية لتطوير مستواهم المهارى ؟ — نعم / لا

٦. هل تمتدح موظفيك عند الحديث عنهم أمام الآخرين ؟ — نعم / لا

٧. هل تقضى أكثر من ثلث يومك فى تهدئة الخلافات ؟ — نعم / لا

٨. هـل تسـتطيع أخـذ إجـازة وأنـت مطمـئن إلى سـير العمـل بانسيابية وسلاسة ؟ — نعم / لا

٩. هل تعتقد أن موظفيك يشاهدون سلوكياتك ويقلدونها ؟ — نعم / لا

١٠. هل تعتقد أن مسئولية تعليـم وتـدريب موظفيـك تقـع علـى عاتق قسم الموارد البشرية ؟ — نعم / لا

التقويم

ضع درجتين لكل إجابة بـ " نعم " ، فيما عدا السؤال الثانى والسابع والعاشر حيث يستحق كل منها درجتين عن الإجابة عنها بـ " لا " . وإذا بلغت درجاتك ثماني عشرة درجة فأكثر فهذا يدل على أنك تتمتع بمهارات إدارية ممتازة . وسوف يساعدك هذا الفصل على إدخال تعديلات بسيطة عليها بحيث تصير أفضل ما يمكن . أما إذا كانت درجاتك أقل من ثماني عشرة درجة ، فسوف يوضح لك هذا الفصل كيفية تطوير مهارات التواصل مع العاملين فى شركتك . وهو الأمر الذى يعد من الأهمية بمكان .

إطلالة عامة

يتناول هذا الفصل دراسة حالة يبين من خلالها كيفية تطبيق القائد " لمبادئ العقل " التى تم مناقشتها فى " الفصل الثالث " ؛ وذلك لبناء الثقة بالنفس وكذلك توطيد جسور الثقة مع فريق العمل التابع لهم . وحيث يعد " التواصل " أمراً حيوياً بالنسبة للقائد الذكى ، لذا فإننا سنتناول هذا الموضوع بالتفصيل .

القيادة الذكية

قليل هم من يختلفون مع الرأى القائل بأن القوة العاملة بالشركة هى أهم ثرواتها . وحيث إن ذلك الرأى قد ساد وأصبحت له الغلبة ، فلماذا لاتزال الكثير من الشركات تصر على تبديد ذكاء موظفيها ؟ وكم تقرير سنوى اطلعت عليه ووجدت فيه إشارة الشركة إلى موظفيها باعتبارهم أثمن ثرواتها ، لتعلن فقط خفض حجم العمالة الذى يؤدى إلى آلاف الوظائف الخالية بعد فترة وجيزة .

فكيف يمكنك التعرف على إمكانات موظفيك ؟ عن طريق حفز قدراتهم والاستفادة من إبداعهم وثروتهم الفكرية التى ولدوا بها ، كما هو موضح فى هذا الكتاب .

ويجب عليك تعهد ذكاء موظفيك بالرعاية والتطوير ، شأنه فى ذلك شأن أية ثروة ذات قيمة ـ وذلك عن طريق توفير مناخ تسود فيه روح التحدى والتشجيع . وكما قلنا فى " الفصل الثالث " فإن العقل يحتاج باستمرار إلى تعلم معلومات جديدة لكى يظل محتفظاً بحيويته وإبداعه ـ (مبدأ العقل الخامس) . وهناك طريقة واحدة للوصول إلى ذلك الهدف ، وهى تشجيع موظفيك على الاستمرار فى التعلم ، سواءً داخلياً من خلال برامج التدريب التى ترعاها الشركة أو خارجياً من خلال الدورات التعليمية بالجامعات . وحيث إن الهدف الرئيسى للتعليم هو تدريب عقولهم ، فإن دراسة موضوعات ليست لهم دراية بها ستكون أعظم فائدة .

ولضمان أفضل عائد من ثروتك البشرية ، يجب عليك إدراك أن **كل شخص** مبدع . وفى النهاية ستحدد أسلوب الأداء فى شركتك على المدى الطويل تبعاً لقدرتك على الاستفادة من حماس وجهد موظفيك . وإذا تم توجيه حاصل ذكاء موظفيك بطرق مناسبة فسوف يؤدى ذلك إلى النجاح ؛ أما إذا تم توجيهها بشكل سيئ فسوف تؤدى إلى كارثة .

فكِّر فى النتائج التى تستطيع مجموعة من الأفراد التوصل إليها عندما يلتزمون أمام أحد القادة بهدف واضح ومحدد . ولتحقيق أقصى استفادة من هذه القوة يجب أن يشجع القائد كل فرد فى المجموعة على أن يوجه السؤال التالى : " ما هى أفضل طريقة للتواصل مع الآخرين ؟ " ، و : " كيف تعمل آلية التفكير لدىّ ؟ "

المدير العظيم ما هو إلا مدرب عظيم

عندما تشاهد فريقاً رياضيًّا يفوز باستمرار ، فابحث عن المدرب ؛ حيث يلعب المدرب الناجح أدواراً مختلفة تؤثر على أداء فريقه ، فينبغى أن تكون له رؤية واضحة عما يجب أن يحققه برنامجه وفريقه . كما يجب أن يتمتع بقدرات ممتازة فى التواصل مع أفراد فريقه ، بالإضافة إلى تحديد تلك الرؤية بوضوح للاعبى الفريق حتى يؤمنوا بها ، ويجب أن يحفز لاعبى الفريق ويلهب روح

الحماس لديهم ، كما يجب أن يمثل المدرس الذى يلقن لاعبيه اللمحات الفنية اللازمة لإبراز قدراتهم ، وينبغى أن يقوِّم الموهبة ، بتقديم " المردودات " عن أداء لاعبيه ، بحيث يعرفون مدى جودة أو رداءة أدائهم . وعلى الرغم من أن المدرب يلقى أو يصوب أو يضرب الكرة ، لكن قدرته على القيام بهذه الأدوار هى التى تحدد إذا ما كان فريقه سيفوز أو يخسر .

والقائد الذكى ما هو إلا مدرب ذكى ، حيث ينبغى عليه تشجيع موظفيه على تحسين قدراتهم لكى يؤدوا عملهم بطرق لا يتخيلون أبداً أنه يمكنهم أداء عملهم بها . كما ينبغى عليه نقل تصورات مدرائه التنفيذيين إلى مدرائه الآخرين وباقى العاملين ، مع جعلهم يعملون كفريق واحد يستطيع أن يعضد بعضه البعض فى العمل وليترجم التصورات إلى واقع .

ويفعل القائد الذكى ذلك عن طريق فهم أسلوب عمل العقل ، وتطبيق " مبادئ العقل السبعة " بالإضافة لمعادلة النجاح " TEFCAS " لهيكلة عمله وتنظيم جهود فريقه بحيث يحقق الأثر المطلوب .

دراسة حالة

مدير غير ناجح

يعمل " جو فراي داى " محاسباً بشركة " إكس واى زيد " (XYZ) . وهو يعد من المحاسبين المتميزين بالشركة . والقسم الذى يعمل به " جو " مسئول عن إعداد تقارير عن نتائج الأعمال التجارية للعمليات المحلية التى قامت بها المؤسسات الصناعية والخدمية التابعة لشركته . وفى أحد الأيام تلقى " جو " مكالمة هاتفية من شئون العاملين تقول إنه نتيجة إحداث بعض التغييرات فى الهيئة ، فقد نقلت له مديرة جديدة هى " جين دوى " ونقلت المدير الحالى " مايك ميرى فيلد "إلى قسم حسابات الصادرات .

وعلى الرغم من عمل " جين " فى السابق مع فرق أخرى تعمل فى إعداد تقارير نتائج الأعمال التجارية ، فإنه لم يكن لديها خبرة مباشرة مع قسم " جو " ولكى يجعل انتقالها إلى القسم الجديد يسير بسلاسة وانسيابية ؛ أمضى " مايك " معها بضعة أيام أيضاً ليشرح لها كيفية القيام بوظيفتها الجديدة . كما قدمها لطاقم العاملين بالقسم الذين كانوا هو أنها طلبت منهم أن يقدموها يتعاملون مع الأنشطة الرئيسية التى يؤديها القسم ، وشرح لها العمليات التى يقوم بها . وبفضل

اتباع أسلوب " مايك ميرى فيلد " والتركيز على التدريب ، استطاع الفريق تجميع مجالات الإنفاق ، مع الموازنة بين المعرفة النظرية والعملية .

وما إن بدأت " جين " فى لعب دور أكثر نشاطاً حتى لاحظ فريقها بمدى الاختلاف بين أسلوبها وأسلوب " مايك " فى الإدارة . وقبل مرور الشهر الأول تحت إدارتها ، عقدت " جين " اجتماعاً على مستوى القسم حيث وضعت قواعد جديدة دون توضيح أهميتها . وعلى الرغم من أن فريق العاملين فى قسمها كان يعمل بمرتب ثابت ، إلا أن " جين " قد طالبتهم بأن يبلغوها عندما يأخذون استراحة لتناول الغداء أو لأى سبب آخر . وبدأت القواعد الجديدة والإشراف المتزمت فى خلق حالة من انعدام الثقة .

وقد أعربت " جين " عن قلقها بشأن عدم قدرة فريقها من العاملين على تحليل نتائج عملهم بطريقة جيدة . وكان الحل الذى ابتكرته هو أنها طلبت منهم أن يقدموها إليها قبل موعدها المعتاد المحدد فى الجدول . وكان هذا الطلب بمثابة جرس إنذار لفريقها ؛ لأنهم قد خفضوا بالفعل وقت دورة العمل بصورة ملحوظة ، وكان المزيد من التخفيض يتطلب إعادة توجيه جهودهم إلى حد كبير . وعلاوة على ذلك ، فلم يكن يتلاءم ذلك التغيير مع أهداف القسم .

واستمرت ثقة فريق العمل بها وثقتها بهم فى التدهور بمرور الوقت . واستمرت حدة التوتر فى الازدياد داخل القسم . وفى اجتماعات لاحقة على مستوى القسم ، قامت " جين " بتوبيخ أعضاء الفريق علانية على ارتكابهم بعض الأخطاء ، حتى إذا كانت تلك الأخطاء نتيجة لمحاولتهم صياغة حلول جديدة لتحسين الخدمات المقدمة لعملاء مهمين . كما طالبتهم بإبلاغها بكل المشروعات الجديدة . بصرف النظر عن الهدف ـ من أجل الحصول على موافقتها قبل إقرار المشروع . وأثناء أحد الاجتماعات ، أوضحت " جين " أن كل أعضاء الفريق من العاملين فى القسم مطالبون بالعمل فى العطلة الأسبوعية ، بالرغم من قيام الكثير من أعضاء الفريق بالتخطيط للسفر مع أسرهم .

وازداد إحباط فريق العمل عند مناقشتهم لما دار فى الاجتماعات بينهم . وقد لاحظ كل فرد من أفراد الفريق الاختلاف فى الروح المعنوية للعاملين فى القسم وتركيزهم على هدفهم . وقد ازدادت حالة انعدام الثقة فى الإدارة عند بدء العمل فى مشروع جديد خاص بهم .

وكانت " جين " تبدو كما لو أنها ترحب بالأفكار والمعطيات أثناء الاجتماعات التى كانت تعقد لبحث المشروعات ، ولكنها لم تكن تكمل شيئاً بدأته على الإطلاق . فإذا اقترح أحد إدخال تغيير طفيف على الخطة الأصلية للمشروع ، كانت " جين " تعارض ذلك الاقتراح وترفضه . وقد أدت هذه الحالة من انعدام التناغم إلى عدم وجود توجه واضح نحو هدف من الأهداف . وقد كان سلوك " جين " ينم عن شعورها بعدم قدرتها على الاعتماد على أى شخص فى قسمها ، وضرورة تحمل عبء العمل به بمفردها .

وقد وجد الفريق بعد فترة وجيزة أن " جين " أصبحت تصاب بالإحباط بسهولة عند أى انحراف عن توقعاتها لأدائهم . حيث أصبح شعارها : " **أريد تنفيذ كل عمل على وجه التمام ، طوال الوقت** " . وبسبب التغييرات التى كانت تجتاح الهيئة ، فقد كان هذا الهدف يعتبر من الأمور المستحيلة . وقد كان الفريق معتاداً على العمل بأقل نسبة أخطاء مع إيجاد حلول مبتكرة

للمشاكل الطارئة بمجرد ظهورها على السطح . أما بعد أن اتضح أن العقاب على ارتكاب أى خطأ هو الإذلال ، فقد قلت الأفكار الإبداعية المبتكرة التى كانت تجود بها قريحة العاملين فى القسم ؛ وذلك لأن الأفكار المبتكرة كانت تمثل مثل تلك المخاطرة الشديدة . وكان هم الجميع تقليل تعرضهم للمعاقبة إلى أدنى حد . وكانت النتيجة المحتمة لتلك الحالة الفكرية هى توحيد الثروة الفكرية للعاملين فى القسم ، ولكن ضد رئيسهم ! وكانت غريزة حب البقاء لدى كل موظف تدفعه لاتخاذ موقف دفاعي فيما يخص أية مسألة تتعلق بـ " جين "

وقد أدى ذلك بالتالى إلى نشوب حرب أهلية غير معلنة ؛ حيث كان الشغل الشاغل لكلا الجانبين هو كسب المعارك الصغيرة . حيث تراجع " المرءوسون " المصابون بالإحباط والذين يفتقدون إلى الحماس أمام " حاكمهم " المستبد والمتغطرس . وأصبح التواصل بين " جين " وطاقم العمل مقصوراً على مجموعة صغيرة من الأفراد ، كما كان يتم التمويه على المشكلات وأصبح الصمت يخيم على اجتماعات القسم . وتبخر الإبداع . ولم تكن هناك قيادة توفر الإرشاد اللازم لإخلاص العاملين في القسم لأهدافه . وقد أدى كل هذا إلى فتور حماس العاملين وتثبيط همتهم ؛ مما أدى إلى شعور العميل بعدم الرضا . ومع تآكل الثقة فى قيادتهم ، أصبح فريق العمل غير قادر على بدء عملية التواصل مع الإدارة لمواجهة ما يقلقهم .

الثقة المتبادلة بينك وبين الآخرين : ينشد العقل الحقيقة (مبدأ العقل السادس)

أثبتت استطلاعات الرأى أن الناس يعتبرون الثقة فى النفس وفى الآخرين أهم عامل لتحديد كيفية التواصل والتفاعل مع بعضهم البعض . فعند بناء العلاقات ، فإننا نتعامل مع مسألة منح الآخرين ثقتنا بحذرٍ ، كما لو كانت هدية ثمينة . وتستغرق عملية تطوير تلك العلاقات وقتاً طويلاً ، وبمجرد ظهور بادرة خيانة من أحد الطرفين فلن تعد العلاقة قوية بصورة كاملة بعد ذلك أبداً . أما عند اكتمال العلاقة ، فإنها تفتح الأبواب المغلقة ، وتخترق الجدر العالية ، وتطلق العنان للإبداع . كما أن الثقة تزيد من رغبتنا فى الاستماع إلى الأفكار الجديدة وكذلك المجازفة . أما انعدام الثقة فيؤدى إلى التراجع إلى المناطق الآمنة كما يعوق قدرتنا على التفكير الحر المبدع . ويجب اكتساب الثقة ، وبمجرد اكتسابها ينبغى دعمها بحرص .

وحيث يقول لنا " مبدأ العقل السابع " إن العقل عبارة عن أداة تنشد الحقيقة كما تعمل تلك الأداة وفقاً لما تعتقد بأنه صحيح ، لذا ينبغى ألا تمثل لنا نتائج ذلك الاستطلاع أية مفاجئة . وينبغى أن يدرك " القائد الذكى " القوة الكامنة فى هذا المبدأ لضمان تركيز فريق العاملين التابع له على الوصول إلى هدف مشترك والتحرك نحوه . ولكم كان الأمر سهلاً بالنسبة لـ " جين " لو أنها شاركت موظفى قسمها الرأى فى وضع أهدافها وكونت رأياً جماعياً . ولم تكن لتشعر بأنها تفعل كل شىء بنفسها ، بل والأهم ، أنها كانت ستحقق أقصى استفادة من العمليات الفكرية لفريقها المخضرم .

وفى بداية برامج إعادة الهيكلة يشعر الكثير من العاملين بتهديد استقرارهم الوظيفى ، وعند إدخال التغيرات على الشركة فإن المشاركة فى المعلومات تلعب دوراً أكثر أهمية .

وبما أن العقل ينشد المعرفة ويسعى فى طلب المعلومات ، لذا فإنه يمكنه معالجة المعلومات (مبدأ العقل الخامس) . وعندما يتم إدخال المعلومات غير دقيقة أو ناقصة إلى العقل أو لا يتم إدخال معلومات على الإطلاق ، فإن العقل سوف يعمل حتى يعوض مواطن النقص (مبدأ العقل الرابع) . كما يلعب مبدأ تراكم المعلومات بالعقل (مبدأ العقل الأول) دوره ، حيث يتخيل العقل سلسلة الأحداث المحتملة مما يدعم دائرة الشائعات .

وإذا أرادت الإدارة الحد من أثر دائرة الشائعات ، فعليها أن تنقل المعلومات لفريق العاملين بها بحيث تملأ مواطن الفراغ بطريقة آمنة . فمن يسمع هذه المعلومات سوف يتمكن عندئذ من استخدام مبدأ تراكم المعلومات ليؤدى العمل بالطريقة المناسبة . وهو ما سيؤدى إلى عملية طبيعية يتم فيها ابتكار الأفكار التى تقدم حلولاً مبتكرة لاحتياجات العملاء وللمشاكل المتعلقة بالعمل ، كما أنها تبنى الحماس بين أفراد المجموعة .

وبما أن نجاح جهود التغيير فى أية منظمة يتوقف على إبداع أعضاء الفريق ورغبتهم فى المغامرة ، فينبغى كسب ثقتهم والحفاظ على تلك الثقة وتنميتها . وتتمثل إحدى الطرق الفعالة للقيام بهذا الأمر فى مشاركتهم المعلومات حتى

يستطيعوا ابتكار الحلول التي تنصب على الأهداف الصحيحة . وينبغي على الإدارة العليا أن تحاول خلق مناخ تسود وتنتعش فيه الثقة ، كما ينبغي عليها أن تدرك أن الألفاظ التي تتفوه بها والتصرفات الصادرة عنها سوف يقلدها فريق العمل التابع لها (مبدأ العقل الثالث) .

أما الشركات التي تقل أو تنعدم فيها الثقة فإنها تميل إلى تغيير إدارتها العليا . وعلى الرغم من تشجيع الموظفين بصفة عامة على الاستمرار في التعلم للمداومة على تنمية مهاراتهم ، فإن الشركة التي تقل فيها درجة الثقة والتي تمول تعليم موظفيها لن تحقق أدنى استفادة من أموالها التي دفعتها ؛ حيث يستغل الموظفون هذا التدريب لصالح شركة أخرى يشعرون معها بمزيد من الارتياح . ويلاحظ أن تلك الشركات التي تقل فيها درجات الثقة تجد نفسها في مأزق مزدوج : فإذا استثمرت أموالها في تدريب موظفيها ، فلن تجني الثمار كاملة ؛ لأن المهارات الإضافية سوف تسهل على الموظفين الذين يشعرون بالاستياء إيجاد وظائف أفضل في شركة منافسة ، وإذا حاولت الحد من القدرات التسويقية لموظفيها عن طريق الحد من التدريب ، فسوف تهبط مهارات قوتها العاملة إلى أدنى مستوى لها ، حتى تصبح في النهاية شيئاً لا قيمة له . في كلتا الحالتين سوف يتم استنزاف ثرواتها الفكرية حتى لا تتمكن من تدعيم الأداء في الشركة .

ويجب ألا تستخف بأهمية إطلاع موظفيك على أية تغييرات تخص مهمة شركتك أو أهدافها ؛ حيث سيثقون بك على الأرجح . كما أن الموظفين الذين يتمتعون بمهارات متنوعة ومواكبة للعصر ، يستطيعون التغلب على أية محنة وتحديث أنفسهم بسرعة وسهولة . وتأمل نفس الموقف في شركة قد أصبحت فيها المهارات من الأمور العتيقة حيث تنعدم الثقة . فسوف يتخذ موظفوها مواقف دفاعية ، ويتجنبون المجازفة ، كما تعتريهم الشكوك بصورة لا تخفى على أحد . بل إن بعض الموظفين الساخطين سوف يشعرون في قرارة أنفسهم بالسعادة إزاء فشل الشركة ، كما يفر أي موظف من ذنوبه التي ارتكبها في الماضي ، حتى إن الموظف الذي يشعر باستياء قد يعتبر انهيار الشركة كأنه نجاح شخصي له !

والمدير الناجح لا يكتفى ببناء الثقة داخل مؤسسته . فلكى تظل الشركة ناجحة ينبغى عليها إقامة علاقات قوية مع عملائها ، تبنى على الثقة والمصداقية . فمثلاً : إذا وعدت أحد العملاء بتسليمه مائة بالمائة من طلباته ، فسوف تصيبه بالإحباط إذا سلمته ثمانين بالمائة فقط منها . وفى المقابل ، يمكنك إبلاغ عميلك أنه يمكنك تسليمه ثمانين بالمائة مما يطلبه على أقصى تقدير ، ولكن تأكد من فعل ذلك . وفى الحالة الأولى سوف تثير غضب عميلك وتفقد ثقته وربما تفقد أعمالاً مستقبلية . أما فى الحالة الثانية فلن تنكث وعدك ، ولن تعرض علاقتك مع عميلك للخطر ، وسوف تحافظ على ثقته بك أو ستقويها . وحينما يتسلم العميل ما وعدته به ـ حتى إذا كان أقل مما يريد ـ فسوف يستطيع أن يكيف خططه على هذا الوضع .

ولقد قامت " جين دوى " بشركة " إكس واى زيد " " XYZ " بفرض قواعد جديدة على فريق العمل التابع لها دون أن تتمهل لتوضح لهم أسباب تلك القواعد الجديدة . وهو الأمر الذى أدى إلى خلق فراغات ذهنية فى عقول فريق العمل التابع لها ، والتى ملأت تلك العقول بالتوقعات بحدوث نوع من انعدام الثقة والعدائية . كما أن المدير الذى تعوزه الكفاءة والذى يحاول تطبيق قواعد جديدة من جانب واحد سوف يواجه مقاومة وسوء الظن من جانب الآخرين . كما أن القواعد الجديدة التى لا يتم توضيحها لفريق العاملين قد لا يميل أفراد الفريق إليها أو يتم خرقها . وفى حالة " جين دوى " ، كانت الاجتماعات التى تعقد على مستوى القسم تمثل تجارب سلبية بالنسبة للجميع ، مما يضاف إلى انعدام الثقة . وقد استخدمت عقول العاملين فى القسم المعطيات السلبية المأخوذة من تلك الاجتماعات وذلك لتكون روابط وتداعيات جديدة ، والتى كانت تتسم بالسلبية أيضاً . كما أن عقولهم قد استدعت أيضاً مبدأ التقليد والمحاكاة (مبدأ العقل الثالث) لتتقمص دور النقد اللاذع وانعدام الثقة التى كانت تبديها " جين " . وقد تسببت كل تلك العوامل فى النهاية فى قلب القسم ضد رئيسته .

ويمكن " للمدير الذكى " طرح القواعد الجديدة بكل سهولة لما يتمتع به من علاقات مفعمة بالثقة مع موظفيه . حيث يكسب ثقتهم أولاً عن طريق إفضائه لهم بالسر الكامن وراء القواعد الجديدة ، ويعزز تلك الثقة عن طريق طلب

" المردودات " من موظفيه . كما أن " المدير الذكى " لا يتخذ موقفاً دفاعياً عندما يُواجه بالنقد ، كما أنه لا يرى غضاضة فى إدخال بعض التغييرات على القواعد التى ثبت عدم جدواها أو تغييرها تماماً بعد سماع آراء موظفيه . وقد يطلب مساعدة موظفيه الأكثر خبرة لجعل عملية التغيير أكثر سهولة .

وعندما كانت "جين" تضع أهدافاً جديدة ، لم تصل إلى رأى جماعى أو إخلاص طاقم العمل لتلك الأهداف ، كما فشلت فى منح ثقتها للعمل الذى أنجزته مجموعة الموظفين فى السابق . فعند وضع أهداف جديدة ينبغى دائماً أن توضح للعاملين معك أهمية تلك الأهداف ، وخاصة إذا ما كانوا يطمحون إلى تحقيق النجاح . أما إذا شعر موظفوك باستحالة تحقيق الهدف الجديد وشعروا بعدم مشاركتهم فى وضعه ، فلن يستعينوا بمبدأ المثابرة (مبدأ العقل السابع) . كما أن عقولهم لن تبتكر طرقاً لتحقيق الهدف ،بل إنها ستختلق الأسباب لعدم إمكانية تحقيقها .

وقد أسهم الإذلال والتوبيخ على الفشل فى زيادة المقاومة التى كان يبديها الموظفون العاملون تحت رئاسة " جين " ضد الأهداف الجديدة . حيث كان الهجوم المستمر يثير " آلية اتخاذ المواقف الدفاعية " لدى موظفيها . ولو حاولت " جين " معالجة أسباب الفشل بقولها : " يا له من أمر مهم ، ماذا نتعلم من ذلك الموقف ؟ " لكانت قد أطلقت العنان للتفكير الإيجابى الإبداعى .

ولقد كان " ليوناردو دافنشى " يؤمن بأن كل شىء يرتبط بشىء آخر ، وينبغى على المدير أن يدرك أن عقل المرء لا يتوقف عن التفكير فى شئون العمل ما دام فى المنزل ، كما أنه لا يجب أن يتجاهل شئون المنزل ما دام فى العمل . وقد قام العديد من موظفيها بوضع خطط للسفر مع أسرهم ولا يمكن إلغاء تلك الخطط إلا تحت ظروف حرجة للغاية . أما إجبار الموظف على الاختيار بين العمل والأسرة فيؤدى إلى تشتيت تركيز العقل ، بدلاً من ترك أفكاره تنساب بطريقة طبيعية . ونتيجة لذلك ، فإن الموظفين الذين يتخلون عن قضاء بعض الوقت مع أسرهم ليعملوا إجباريًا فى عطلة نهاية الأسبوع ، يمضون الكثير من الوقت فى التفكير فى أسرهم فى أثناء العمل أكثر مما يمضونه فى الحالات العادية : " إنى أفتقد عائلتى حقاً وأشعر بالضيق لأن " جين " قد استبد بها

القلق بشأن جدول الأعمال واستحوذ على كل الاهتمام على حساب أوقاتنا الشخصية . إن " جين " أكثر اهتماماً بنجاحها الشخصي ثم يليها في الأهمية رفع روحي المعنوية " . ولقد زاد هذا الأمر من التوتر بين " جين " وفريق العمل التابع لها ، كما عزز عقلية " التنافس " .

وتخلق الثقة المناخ المناسب لحدوث التواصل الصريح والذى يسير في مصلحة الطرفين . ويسمح نقل المعلومات والمعارف لعقلنا بإدخال التحسينات المناسبة في سبيل تحقيق أهدافه ، كما يرسي الأساس لبناء علاقات تستمر على المدى الطويل .

وتعد الثقة بالنفس وبالآخرين هي العامل الرئيسي لتحديد قدرة الشركة على تطبيق التغيير وتحقيق أقصى استفادة من ثروتها الفكرية . ويزداد تكامل عمليات التفكير الإبداعي عندما تعمل في محيط يسود فيه الشعور بالارتياح والثقة . ولكي يحقق المدير النجاح ينبغي عليه خلق مناخ مستقر يسمح بتقويم أي موقف محفوف بالمخاطر على أساس الاحترام المتبادل بين جميع الأطراف . أما إذا ساد الاعتقاد بأن طرق عقولنا مزروعة بالألغام ، فلن يجازف أي شخص بمحاولة السفر على تلك الطرق لإيجاد أفكار جديدة .

تَحَلَّ بالذكاء !

إليك بعض الملاحظات على بناء الثقة بالآخرين :

- استخدم أكبر عدد ممكن من الحواس الخمس والمهارات العقلية العشر لنقل المعنى الدقيق لأفكارك .
- تذكر أن العقل ينشد الحقيقة ، ويتصرف وفقاً لما يعتقد بصحته .
- احترم الثقة التي يكنها الآخرون لك .
- تذكر أهمية مردود الآخرين .
- احرص على الأمانة والصدق مع الآخرين .
- كن واعياً بالمناخ السائد حولك .
- تذكر أن كسب الثقة يستغرق وقتاً .

ومن وجهة نظر العقل ، فإن ثقة الآخرين بك وثقتك بهم تترجم إلى صدق وإيمان ، ولذا فينبغي على " المدير الذكي " أن يركز على بناء الثقة بموظفيه وثقتهم به .

التواصل

تعد أفضل طريقة يتعلم بها العقل هى التداعى ؛ حيث يربط العقل بين المعلومات الجديدة والمعلومات القائمة بأسلوب تراكمى ومتكامل . وتحدد تجاربك فى الحياة الروابط التى يكونها عقلك بين معلومتين بأسلوب متفرد بالنسبة لك .

ولمضاعفة فعالية تواصلك فعليك أن تتعلم التواصل باستخدام المهارات المتوافرة فى شقى المخ . فبالإضافة لنقل الأرقام ، والوقائع ، والإحصائيات (الشق الأيسر من المخ) ينبغى أن تستخدم أيضاً الصور والألوان والإيقاع (الشق الأيمن) ، ولكن تذكر أنه بسبب عدم تماثل أى عقلين فإن الصورة الذهنية المرسومة فى مخيلتك ، والتى تعبر عما تنقله للآخرين ، قد تختلف عن تلك المرسومة فى مخيلة من يستمع إليك . إننا على دراية بالتداعيات الذهنية الخاصة بنا فقط ، ولذا فلا يمكننا افتراض وجود نفس ردود الأفعال والاستجابات لدى الآخرين فتأمل ـ على سبيل المثال ـ ما تعنيه عبارة : " يوم دافئ " بالنسبة لمن يقطن ولاية " نيويورك " بالموازنة مع من يعيش فى ولاية " فلوريدا " . وتأمل الارتباك الحادث بين الوظائف المختلفة بإحدى المؤسسات عندما يعد فريق الإدارة التنفيذية بعمل " مثير " وإدخال تحسينات على الأداء بفضل برنامج جديد لإعادة الهيكلة . وتخيل تنوع الردود عندما يطلب من مدراء الشركة تحديد ما يقصدونه بكلمة " مثير " ، أو " بارز " والمشاكل الناجمة عن ذلك .

وعندما يتم تقديم شخص ما إلى آخرين فغالباً ما يأخذ صفات من يقدمه . وإذا كنا نعرف الشخص الذى يقوم بعملية التقديم ، فغالباً ما تسلم عقولنا بصدق تلك الصفات قبل قيامها بتحديد صحة الصفة من عدمها . ولعلك رأيت أمثلة على هذا الأمر عند استماعك إلى شخصين مختلفين يصفان موضوعاً أو شخصاً واحداً . هل تساءلت من قبل عن كيفية رؤية الناس لنفس الموضوع ومدى اختلاف وجهات نظرهم اختلافاً جذريًّا ؟

وعندما قام " جو " بشرح العمليات ، فقد ترك فراغات لدى عقل " جين " على الأرجح . وغالباً ما يفتقر المدير إلى تفاصيل كافية لشرح المشكلات أو القضايا لشخص آخر شرحاً وافياً ، لذا يفضل أن يترك الشرح المفصل للعمليات التى

ليست لنا دراية كافية بها لمن يؤدى العمل بنفسه . ويمكن " للمدير الذكى " الذى ينضم لمؤسسة جديدة أن يستخدم هذه المعرفة لمساعدته فى فهم المؤسسة عن طريق تحديد إذا ما كان الشخص الذى يقوم بعملية الشرح يقوم بملء الفراغات أم بخلقها - وهى طريقة ممتازة لتقويم مدى معرفة المرء بعمله .

كما أن عدم الإلمام بكل التفاصيل عن القسم الجديد قد يفاقم الشعور المعتاد بالارتباك الذى يعايشه المدير الجديد عند توليه منصباً جديداً . ولسان حاله فى مثل هذا الموقف يقول : " آمل أن يكون هنا أحد على دراية بما يجرى حتى أستطيع إيجاد طريقة تنقذنى مما أنا فيه " .

وبينما يسهل نسبيًّا نقل المعلومات شفويًّا ، فمن الصعب نقل المعلومات بصورتها الحقيقية فى أثناء الأحاديث الشفوية ؛ حيث تثير الكلمة الواحدة تداعيات مختلفة لدى أشخاص مختلفين . ويتطلب التواصل الفعال مع أى شخص أن تتواصل معه (من العقل إلى العقل) . كما أن الجمع بين الثقة ومعرفتك بمخزون المهارات لدى من يستمع إليك يساعدك فى مثل هذه المواقف : حيث يمكنك استخدام الثقة والمعارف للتواصل مع الآخرين بأسلوب تربط فيه أفكارك بمهاراتهم العقلية من خلال حواسهم الخمسة . وبوضع هذا الأمر فى الاعتبار ، ينبغى أن تبدأ الحوار الذى يدور حول أحد الموضوعات بطرح بعض الأسئلة المفتاحية لوضع قاعدة من المعلومات والمعارف .

وبفضل تدريب " مايك " ، فقد كان فريق العمل يتمتع ببعض الخبرات ، ومن بينها الموازنة بين المعارف الفنية والتطبيقية . وقد كان بإمكان " جين " تقويم مهارات العاملين فى قسمها فى حدود المهارات العقلية العشر وذلك للتعرف على نقاط القوة والضعف بمجموعتها ككل . فلو جلست مع كل شخص - مثلاً - للتعرف على عمله لكانت قد استطاعت رسم خريطة لمهاراتهم العقلية الرئيسية على المصفوفة الموضحة " بالفصل الرابع " . وهكذا كان يمكن لـ " جين " أن تقوم بترتيب مخزون المهارات التى يتمتع بها العاملون فى قسمها ، لترى إذا ما كانوا يفتقدون لأية مهارة من المهارات العقلية ، مثل التفكير فى " الصورة الكاملة " ، أو الخيال ، أو المنطق ، أو نقص التفاصيل ، أو المعرفة الفنية .

وتعد الكلمات أدوات قوية للتواصل ، فهى تستدعى عدداً كبيراً من التداعيات الذهنية التى تتسبب فى تفسيرنا فردياً ، وبصورة متفردة كتفرد تجاربنا . ولإيضاح قوة التداعيات للكلمات ، ارسم دائرة مكتوب فى مركزها كلمة " مال " وارسم عشرة خطوط تنبثق من تلك الدائرة . وفكر فى عشر كلمات ترتبط بكلمة " المال " ثم اكتب كلمة واحدة على خط . واحتفظ باستجابتك لنفسك . ثم اطلب من أربعة أشخاص آخرين من معارفك أن يؤدوا نفس التدريب ، ووازن كلماتك العشر بكلماتهم مع البحث عن الكلمات المترادفة . فمع مجموعة تتكون من أربعة أشخاص ، من غير المتوقع تماماً أن تجد مترادفات على الإطلاق وفى أفضل الأحوال ، قد تجد كلمة أو كلمتين مترادفتين بين شخصين .

وقد نفرت " جين " العاملين بقسمها منها ، بعد أول اجتماع معهم ؛ حيث نقلت لهم توصياتها التى تنطوى على عدم جدارة العاملين بالقسم بثقتها . وقد أحدثت تداعيات هذه الرسالة ـ سواء عن قصد أو عن غير قصد ـ الاستياء واتخاذ المواقف الدفاعية بين موظفيها . ولو أن " جين " كانت قد نقلت قلقها إلى العاملين معها فى القسم ـ مع إدراك التداعيات المتكونة فى أذهان فريقها ، لعملوا معاً لإيجاد حل لعلاج قلقها ، ولكن فى مناخ تسود فيه روح الود بصورة أكبر . فمثلاً كان باستطاعة " جين " أن تطلب من فريق العاملين التابع لها أن يواصل الاطلاع على المشروعات الجديدة ، ليس لمجرد الحصول على الموافقة المسبقة (التى كانت تنطوى على أنها كانت الشخص الوحيد الذى يمكن الثقة به لتحديد إذا ما كان ينبغى مباشرة هذا المشروع أم لا) بل لأنها كانت تحتاج إلى معرفة كيفية إدارة أعمال قسمها بصورة أكثر فعالية (والذى ينطوى على الاهتمام باستمرارية القدرة على إدارة العمل وتقسيمه قسمة عادلة) . وكان كلا المطلبين يسألان عن نفس المعلومات ، إلا أن الأخير كان يؤدى إلى خلق مناخ تقل فيه البغضاء والحقد كثيراً .

وكان يمكن لكل هذه الفرص أن تقدم لفريق العمل قدوة ممتازة ومدرب ممتاز ليحذوا حذوه . وتخيل الأثر الذى كان بإمكانها تركه ، وأن تكون بالنسبة لهم القدوة لبناء الثقة فيهم وثقتهم فيها ؛ مما يؤدى إلى فتح قنوات الاتصال معهم . ومن خلال هذه القدوة ، كان يمكن لفريق العمل أن يمتلك الأساس الذى يمكنهم

من خلاله مشاركتها قلقها . كما أن فتح قنوات الاتصال كان بإمكانه أن يوفر لهم القدرة على المثابرة وعدم الشعور بالعجز عند ابتكار الأفكار للوصول إلى أهداف مؤسستهم . وأخيراً ففى محاولتها الحصول على المعارف والمعلومات اللازمة لجعلها تشعر بالارتياح بأسرع ما يمكن ، فكان بإمكان المجموعة إعداد " خرائط عقل " تساعدهم فى عملية التواصل .

وعند التواصل مع أى شخص ، ارسم صورة أو شكل إذا أمكن ، فى ذهن المستمع باستخدام الكلمات المفعمة بالحيوية التى تصف المشهد . وإذا كانت الصورة واضحة وتوافرت الثقة بين المتحدث والمستمع فسوف يتم استيعاب المفهوم بسرعة ويتم قبوله على الفور .

تَحَلَّ بالذكاء !

إليك بعض الاقتراحات الأخرى لتحسين التواصل :

- عند بناء الثقة المتبادلة وعند تحديد مسار التواصل فى أية علاقة ، ينبغى أن تبدأ بسؤال أى شخص عما يراه ذا قيمة مهمة ، والمعايير التى يستخدمها لقياس تقدمه بمرور الوقت
- تولَّ قيادة مجموعة . تولَّ مسئولية قيادة فريق (فى هواية أو مهارة تجيدها مثلاً) .
- شارك الآخرين فى محيط العمل أو فى الحياة المنزلية بالمعرفة .
- وجه المزيد من التركيز إلى مهارات التواصل التى تخاطب كل الحواس الخمسة وكل المهارات العقلية العشرة .
- اختبر تواصلك ـ اطلب مردود الآخرين عن المعانى والتداعيات التى خلقتها فى أثناء عملية التواصل .

والمناخ الذى تسود فيه الثقة وتنفتح فيه قنوات الاتصال بالإضافة إلى التواصل الفعال يؤدى إلى الإبداع اللامحدود . ولك أن تتخيل مكان العمل الذى يحدث فيه الابتكار والتجديد والتطور باستمرار . وتأمل حال الشركة التى يتم تحفيز وتشجيع أعمال أفرادها ؛ حيث يتوقون بالفعل إلى الذهاب إلى العمل كل يوم .

وتصل جودة إنتاجية مثل تلك الشركة إلى الطراز العالمى ؛ وذلك لأن التواصل الأمين والصريح عبر كل وظائف ومستويات الإدارة يسمح بالتعرف على المشاكل والإبلاغ عنها وحلها بسرعة . وتعتبر المجازفة جزءاً مهماً من عملية الإبداع ، كما ينظر إلى الإخفاقات على أنها عوامل توفر فرصة فريدة للتعلم ؛ حيث يلهج لسان العملاء بالثناء على جودة الخدمة المقدمة إليهم ، كما يشعرون بتقدير واحترام أفكارهم .

والآن تأمل البديل لذلك . تخيَّل صورة لكان عمل يندر فيه الابتكار ويتم تثبيط روح المغامرة . فشعار الشركة هو : " لو كانت فكرة جيدة لفكر فيها شخص آخر ". كما تعتبر المعلومات ثروة ينبغي حراستها وإخفاؤها بكل ما أوتى المرء من قوة ، ولا يطلع عليها أحد إلا " فى أضيق الحدود " . كما تتم عملية التواصل لمجرد نقل معلومات محدودة للمتحدث والمستمع ، ولكن يتم تحطيم المعلومات إلى شظايا صغيرة ، وكثيراً ما يتم فهمها خارج سياقها الطبيعى . ولا يبالى العاملون بمحاولات تحسين ظروف العمل أو تحسين خدمة العميل . بالإضافة لزيادة إعادة تنظيم فريق العاملين . كما تتدنى الإنتاجية ، وتستمر فى التدهور مادام كل شخص يحاول حماية نفسه وتجنب اللوم على ارتكاب أخطاء مما يؤدى إلى إهدار الطاقة كما تزداد ضراوة المنافسة بين الأقسام المختلفة ويتم انتهاز فرص فشل الأقسام الأخرى لصالح القسم الذى تعمل به حتى يبدو قسمك أفضل من الأقسام الأخرى فى نظر الإدارة العليا .

فأى الشركتين تفضل العمل بها ؟ وأى الشركتين ستتفوق فى الأداء على الأخرى ، فى رأيك ؟ وأى الشركتين ـ فى رأيك ـ سوف تكافح لمجرد البقاء فقط ؟

وتكمن الثروة الحقيقية لأية شركة فى المهارات التى يتمتع بها أفرادها . ويتوقف الأمر على قدرة " القائد الذكى " على رعاية هذه المهارات ؛ مما يؤدى إلى تحقيق الشركة للنجاح على المدى البعيد . وعندما تتفاعل مع الآخرين ، تتاح لك فرصة تقديم قدوة يحتذى بها الآخرون . إذن ، فعلى أى نسق ستكون تلك القدوة ؟ وهل سيكون تواصلك معهم أميناً ومفيداً ، أم سيكون مخادعاً ومضللاً ؟ وهل سيشجع مناخ عملك على الابتكار ويرحب به ، أم سيكون باعثاً على الملل

ويشجع على إصدار التعليمات من المراكز العليا ؟ وهل ستتواصل مع الآخرين بطريقة مشوقة وتعمل على الإمداد بالمعلومات أم سيكون تواصلك معهم متبلداً وغير ذى قيمة ؟ إن القرار يرجع إليك .

لمحة مختصرة عن حياة قائدة : " ساندى هان " ، بشركة " آى . بى . إم " " IBM "

تشغل " ساندى هان " منصب مدير قسم تكامل التغييرات بشركة " آى . بى . إم " " IBM " . وهى تعرف كيفية تحفيز فريق العاملين التابع لها . ونتيجة لذلك ، فقد وفرت على الشركة مليون دولار سنوياً فى الفترة ما بين عامى ١٩٩٦ و ١٩٩٨

ففى أوائل عام ١٩٩٦ ، كانت " ساندى " مسئولة عن تيسير النظام الذى كان يستخدمه موظفو شركة " آى . بى . إم " " IBM " فى الخارج (الذين يطلق عليهم " الوكلاء الدوليون ") والمكلفون بإعداد تقارير عن مصاريف التنقل . وكان النظام السابق يتضمن قيام الوكلاء بإعداد تقارير معقدة يدوياً تتكلف الكثير من الجهد . وكان يتم إرسال ورقة العمل تلك إلى قسم حساب التكاليف الدولية لمعالجتها . وكانت تلك المعالجة تقتضي إدخال المعلومات إلى الحاسوب .

وكانت تلك العملية تصيب الوكلاء بتشويش الفكر ، وكان هناك الكثير من احتمالات الخطأ فى مرحلة العمل اليدوى ؛ لأنه يتطلب مشاركة الكثير من الأشخاص في إنجازه ، بالإضافة إلى تأخره لأيام طويلة فى العادة .

وقد كانت مهمة " ساندى " وفريقها تتمثل فى ابتكار عملية يستطيع الوكلاء من خلالها إدخال معلوماتهم إلى مقر شركة " آى . بى . إم " " IBM " ؛ مما يقلل بصفة عامة من وقت وتكلفة وصول اللفات إلى مقر الشركة . ولم يكن من الميسور تطبيق ذلك الأمر كما يبدو للوهلة الأولى بسبب وجود الكثير من المتغيرات التى كان ينبغى مراعاتها ، وهو الأمر الذى كان يتطلب الكثير من التفاصيل والبحث .

ولم يكتف فريقها بالتمكن من إنجاز ذلك الهدف فى الوقت المحدد له ، بل إن الفريق قد وضع تصميم مثل هذا النظام المتميز حتى إن شركة" آى . بى . إم " " IBM " قد قررت تجميع عمليات الوكلاء فى نظامهم المحلى ؛ مما وضع " ساندى " أمام تحد آخر . وقد أدى هذا التجميع إلى توفير الكثير من الأموال لصالح عملاق شركات الحاسوب .

ثم كُلفت بتولى مهمة أخرى صعبة ، ألا وهى إصلاح عملية التسويق الضريبية . فعندما يسافر الوكلاء إلى الخارج ، يطالبون بدفع ضرائب " الولايات المتحدة " بالإضافة للضرائب الأجنبية . وكان يجب على شركة " آى . بى . إم " " IBM " أن تضمن دفع الضريبتين . وتعد هذه العملية من العمليات المعقدة ، كما تتطلب مشاركة الكثير من الجهد حتى تم تطبيق "ساندى " وفريقها لنظام جديد ، فلقد كان هناك الكثير من الأعمال المتراكمة لمئات من القضايا فى كل وقت ، الأمر الذى كان يصيب " العملاء " ، والوكلاء بالإحباط ، وكذلك الموظفين الذين كان يتحتم عليهم جمع ومعالجة المعلومات . مما أدى إلى تجاوز المصروفات الحد المسموح به بالإضافة إلى الزيادات غير الضرورية .

ونجحت "ساندى " مرة أخرى من خلال العمل بروح الفريق والابتكار . وعلى الرغم من مجهوداتهم الأولى التى كانت تضم موظفين فى بلد واحد فقط - " اليابان " - إلا أن البلد الذى أجريت عليه التجربة لم يكن به أعمال متراكمة فى نهاية العام ، كما بلغت نسبة تلبية متطلبات العملاء تسعين بالمائة . وكانت الخطوة التالية هى ضم كل من " فرنسا " ، و " هونج كونج " ، و " سنغافورة " إلى النظام الجديد ، وهناك خطط لتوسيع نطاق النظام الجديد ليشمل كلا من " ألمانيا " ، و " إيطاليا " ، و " المملكة المتحدة "

فكيف استطاعت " ساندى " تحقيق تلك النتائج الباهرة ؟

لقد بدأت تلك العملية باختيار " ساندى " لفريقها ، الذى كان يتألف من أشخاص معروفين بحماستهم وتشجيع بعضهم البعض . كما انتقت بعض الأشخاص من العاملين بالأقسام الأخرى بشركة " آى . بى . إم " " IBM "

كانت تعهدهم " عوامل تغيير " ـ تتوافر لديهم المهارة ، والقابلية للتغير ، والمرونة ، والحماس . فقد كانت تعترض على الكتبة الذين لا يبدون اهتمامهم بشيء سوى الحصول على أكبر راتب ممكن .

كما كانت تأخذ فى اعتبارها المهارات الخاصة التى كانت تحتاج إليها ، وتتأكد من تكوين المزيج المناسب . وتم اختيار مدير المشروع على أساس مهاراته الفنية فى فهم محتوى الضرائب العالمية . وكانت " ساندى " تتمتع بتلك المهارات الاجتماعية بحيث تستطيع إقناع عشرة أفراد من العاملين بالإدارة التنفيذية بشركة " آى . بى . إم " " IBM " بتخصيص ثلاث ساعات لعقد اجتماع عند الضرورة . ويعمل المعالج فى تحليل الحسابات ، حيث يتمتع بالخبرة بجداول المرتبات ونظام العمل ، ويتمتع بقدرة هائلة على الحكم على التفاصيل ، بالإضافة إلى وجود كاتب يتمتع بمهارة توثيق ما يجرى من أحداث ، ويوضح كتابة سير العمل بكل التفاصيل ، من بينها أدوار ومسئوليات الهيئات التابعة وغير التابعة لشركة " آى . بى . إم " " IBM " . وبمجرد وصول الفريق لمكان العمل كان يردد شعار : " إذا نجح أحدنا ، فقد نجحنا جميعاً "

وقد قامت " ساندى " فى بداية الأمر بوضع عدة سياسات .

عدم معاقبة أو لوم أى شخص يعبر عن رأيه أو يقدم فكرة . حيث تقول : " لا يتورع أعضاء فريقى عن التعبير عن آرائهم بصراحة . فعندما اقترحت هدفاً شعروا بأنه مبالغ فيه إلى حد كبير وعبروا عن ذلك الشعور ، كما أوضحوا لى سبب هذا الشعور . وانتهى الأمر بتعديل الهدف " ، ومن المفارقات العجيبة ، أن الفريق قد عمل بانسيابية وسلاسة شديدة حتى إنهم قد أنجزوا ما طلبته منهم " ساندى " فى الأساس ، ولكن دون شعور أى شخص منهم بالضغط لإنجاز شيء يشعر بأنه مرهق .

وينبغى السماح للموظف بأن يُظهر نفسه وتتعرف عليه الإدارة . حيث تقول " ساندى " : " لا أخشى وضع الموظفين فى دائرة الضوء وأن أنظر إليهم نظرة إجلال . فغالباً لا يهتم المدراء ببروز أية شخصية عدا شخصياتهم ، ولكنى أخلق

روح الولاء لدى فريق العمل بهذه الطريقة " . وتقوم " ساندى " وفريقها بمقابلة رئيسها فى العمل وجهاً لوجه . حيث تستهل الاجتماع ثم تتراجع للخلف وتترك فرصة الحديث لأعضاء فريقها . كما يتلقون مردودات بدلاً من سلسلة من الأوامر ، وتتاح لهم فرصة التعرف على مساهماتهم .

وينبغى أن يقدم اقتراح بترقية الموظف الذى يستطيع خدمة الشركة فى مجال آخر ، حتى إذا كان ذلك يؤدى إلى ترك ثغرة فى الفريق حيث أخذت " ساندى " إحدى موظفاتها المهمات ونقلتها إلى مديرها ؛ لأنها شعرت بأن هذه الموظفة تستطيع خدمة الشركة ككل فى ذلك الموقع ، بالإضافة إلى كسب نجاح شخص . حيث توضح " ساندى " قائلة " أعتقد أنها تستطيع مساعدتنا جميعاً على النجاح بتوليها ذلك المنصب "

وينبغى النظر إلى كل فرد من أفراد الفريق كشخصية مستقلة ، كما ينبغى مراعاة احتياجات كل فرد عند الضرورة . حيث يقوم أحد أفراد فريق العمل كلما أمكن ، بترتيب جدول عملها بحيث يتسنى لها الذهاب للمنزل فى الساعة الثالثة والنصف مساء لاستقبال أطفالها العائدين فى حافلة المدرسة ، كما تحاول ألا تضع مواعيد اجتماعاتها مع فريقها فى فترة متأخرة بعد الظهر . وهذا عضو آخر من أعضاء فريقها ، الذى قضى ساعات إضافية فى أثناء أسابيع العمل قبل الذهاب إلى " فلوريدا " لقضاء إجازة ، حيث كان يفترض رجوعه إلى العمل يوم الخميس ، أبلغته " ساندى " بالحصول على عطلة مدفوعة الأجر يومى الخميس والجمعة كمكافئة له على مجهوده الإضافى فى إنجاز العمل بالمشروعات ؛ مما منحه أربعة أيام إضافية ليمضيها مع أسرته . وتقول " ساندى " : " لقد عوض هذين اليومين بضعفهما فهل خسرت عندما قمت بذلك ؟ كلا ، وهل خسرت الشركة شيئاً ؟ بالقطع لا . لقد ربحنا جميعاً .

ولكى يسهل التعامل مع الكم الهائل من المعلومات . فقد كانت " ساندى " تستعين " بخرائط العقل " . فعندما كانت تعمل فى مشروعات تسوية الضرائب كانت تقوم هى وفريقها بوضع " العميل المحبط " كصورة مركزية ؛ حيث كان هناك الكثير من الشعور بعدم الرضا من جانب عملائهم ، وهو الوضع الذى كان ينبغى تصحيحه . وكانت فروع " خريطة العقل " تتعامل مع المصادر المختلفة

لذلك الإحباط بالإضافة لأساليب العلاج المكنة . وكان يتم عرض " خرائط العقل " بصفة دائمة فى أثناء اجتماعات فريق العمل ، وكان يتم الإضافة إليها بصفة منتظمة . حيث تقول " ساندى " التى كانت تحضر أيضاً " خرائط العقل " فى اجتماعاتها مع رئيسها " لقد كانت تمثل طريقة سريعة وسهلة لتذكير الجميع بما كنا نقوم به ، فقد كنت أكتب على " خريطة العقل " الواحدة ما يمكن كتابته فى العادة على اثنتى عشرة ورقة "

لقد كان تأثير " ساندى " على المحصلة النهائية لشركة " آى . بى . إم " " IBM " كبيراً للغاية ، كما أنها لا تخشى التعهد بالتوصل لنتائج معينة وتحقيقها . كما حاولت مع الآخرين للاستفادة من إمكاناتهم ؛ حيث تقول : " كنت أدع العاملين معى يعرفون أنهم مطلوبون وأنهم ذوو قيمة " ، كما أنها لا ترغب فى ضم أى شخص لفريقها لا يرغب فى الانضمام إليه ، فتقول : " فى كل مرة تتم فيها ترقية أى شخص ويتم نقله خارج فريقنا ، فلا ألبث أن أتلقى مكالمة هاتفية ـ إن آجلاً أو عاجلاً ـ يسألنى إذا ما كان بإمكانه الرجوع إلى الفريق والعمل معه فى أى موقع "

ومن الواضح أن " ساندى " تعرف كيفية مساعدة كل فرد على الفوز ، فهى قائدة تتحلى بالذكاء .

خاتمة

ينبغى على كل قائد يريد ترك بصمة إيجابية على أعضاء الفريق العاملين معه أن يطبق " مبادئ العقل السبعة " فى تصرفاته وأفعاله اليومية ، ولتحقيق النجاح فإنه يشترط بناء الثقة المتبادلة بحيث يستطيع الجميع التواصل بصورة صريحة .

أنشطة

١. أ . اختر عضواً بارزاً من أعضاء فريقك وكوّن معه نموذجاً مصغراً لبرنامج العلاقات العامة ؛ ليمثل نموذجاً يبين للآخرين كيفية معاملة اللامعين من أعضاء فريقك .

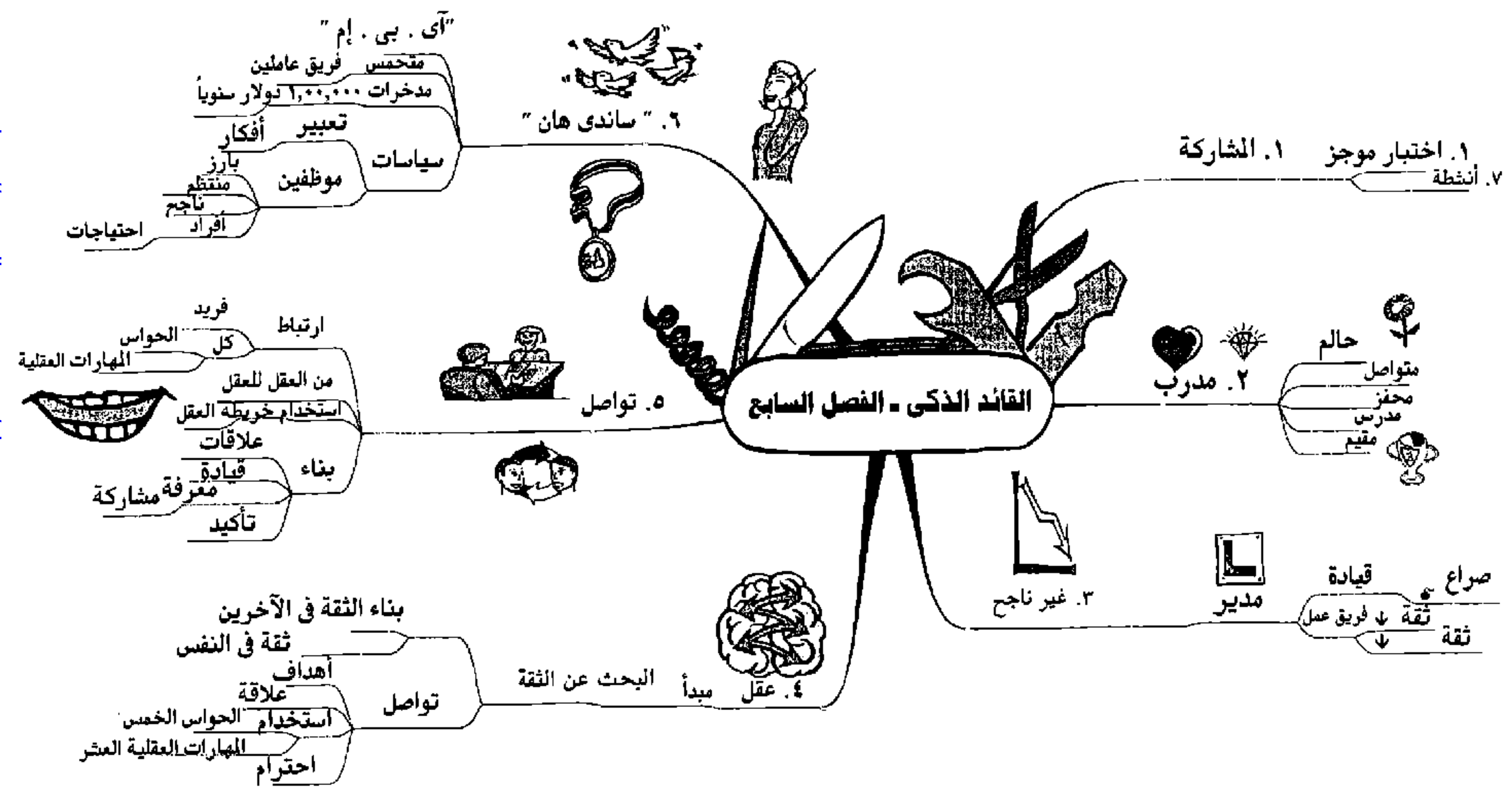
١. ب . اطلب من ذلك العضو اللامع أن يقوم بنفس الأمر مع شخص يراه عضواً بارزاً في فريقه .

٢. اكتب قائمة بأسماء الأشخاص الذين يعدون لك التقارير . واكتب كل أسبوع جملة إيجابية عن كل شخص . وراجع القائمة مع كل شخص كل عدة أسابيع .

٣. نظم اجتماعاً مدته تسعون دقيقة مع كل موظف من موظفيك لمناقشة أهداف عملهم وكيفية مساعدتك لهم .

٤. ضع سجلاً للأداء عن فترة زمنية معينة ودوّن فيه المكان الذى تقضى فيه وقتك ، وحلل قائمة الأنشطة ، ولاحظ إذا ما كانت هناك فرصة لتعليم بعض تلك الأنشطة للعاملين في فريقك .

٥. حدد أهداف القسم الذى تعمل به ـ بناءً على رؤية شركتك ـ بإشراك فريق العمل الذى ترأسه في نفس الأهداف .



القائد الذكي ـ الفصل السابع
١. المشاركة
١. اختبار موجز
٧. أنشطة
٢. مدرب
حالم
متواصل
محفز
مدرس
مقيم
٣. غير ناجح
مدير
قيادة
صراع
ثقة
فريق عمل
ثقة
٤. عقل
مبدأ
البحث عن الثقة
بناء الثقة في الآخرين
ثقة في النفس
تواصل
أهداف
علاقة
استخدام
الحواس الخمس
المهارات العقلية العشر
احترام
٥. تواصل
ارتباط
فريد
كل
الحواس
المهارات العقلية
من العقل للعقل
استخدام خريطة العقل
علاقات
بناء
قيادة
معرفة
مشاركة
تأكيد
٦. " ساندي هان "
"آي . بي . إم "
متحمس
فريق عاملين
مدخرات
١,٠٠,٠٠٠ دولار سنوياً
سياسات
تعبير
أفكار
موظفين
بارز
منتظم
ناجح
أفراد
احتياجات



٨ القوة البشرية

اختبار موجز

١. هل تؤمن بأهمية الاستمرار في صقل مهاراتك وتحسين معارفك وتزويدها ؟ نعم / لا

٢. هل درست من قبل كيفية عمل العقل البشرى ؟ نعم / لا

٣. هل تشارك الآخرين في أفكارك ؟ نعم / لا

٤. هل تعتقد بوجود سبب فى العمل يدعو إلى فهم عملية التفكير ؟ نعم / لا

٥. هل ينبغي إبداء الاهتمام في التقرير السنوى للشركة بالثروة البشرية أو الثروة الفكرية ؟ نعم / لا

٦. هل تُعتبر فكرة حجب المعلومات داخل الشركة فكرة جيدة ؟ نعم / لا

٧. هل هناك حد لكم المعرفة التى يستطيع العقل البشرى تخزينها ؟ نعم / لا

٨. هل هناك علاقة بين معنى كلمة الدخل ودلالتها اللغوية ؟ نعم / لا

٩. هل هناك شركات تعتبر في تقريرها السنوى العاملين بها إحدى ثرواتها ؟ نعم / لا

١٠. هل يسعى العقل فى طلب المعرفة بحكم تكوينه ؟ نعم / لا

التقويم

ضع درجتين لكل إجابة بـ " نعم " على كل الأسئلة ، ما عدا السؤالين السادس والسابع اللذين يستحقان درجتين عن إجابتهما بـ " لا "

إذا بلغ مجموع درجاتك أكثر من ثماني عشرة درجة فهذا يشير إلى معرفتك بكيفية إدارة الموارد البشرية . وسوف يساعدك هذا الفصل على صقل مهاراتك الإدارية . أما إذا بلغت درجاتك ثماني عشرة درجة فأقل ، فسوف يبين لك هذا الفصل كيفية إطلاق العنان للإمكانات الإبداعية اللامحدودة التى يتمتع بها العاملون لديك .

إطلالة عامة

يستطيع الفرد المتحمس والمتحفز ابتكار أفكار وطرق جديدة للاضطلاع بالمهام بسهولة ويسر . ولكن قد تتقيد قدرته على الابتكار بالقيود التى يفرضها على نفسه أو بطريقة قيامك بتوصيل الأفكار والرسائل إليه . ونرى جميعاً استعانة الفرق الرياضية بالمهارات المختلفة التى يتمتع بها كل فرد من أفراد الفريق لتحقيق النجاح . ولكى تتواصل بفعالية ينبغى عليك أولاً فهم مهارات التفكير التى تتمتع بها ، وكذلك الطريقة التى تعالج بها المعلومات .

القوة البشرية : إدارة التغيير

مخزون المهارات

يمتلك عقلك مخزوناً طبيعياً من المعارف والمعتقدات التى قام بتطويرها على مر السنين ، ويحكم ذلك المخزون سلوكياتك وردود أفعالك اليوم . وتقوم البيئة المحيطة بك وردود أفعالك تجاه هذه البيئة بتطوير وتعزيز هذه السلوكيات . وعند ظهور أحداث جديدة فى حياتك ، يقوم عقلك باستدعاء المعلومات الجديدة ، والربط بينها وكذلك تسجيلها فى قاعدة بياناتك المسجل عليها

المعارف والمعتقدات . وترتبط الذاكرة بالتجارب ، وهو ما يشبه إلى حد ما مفارق الطرق والطرق السريعة على الخريطة . فإذا سافرت على نفس الطريق أكثر من مرة ، فسوف تعرف معظم المناطق الوعرة والمنحنيات على الطريق .

تأمل إحدى تجارب الطفولة عندما بدأت أول محاولة لاكتساب مهارة جديدة ، مثل الكلام أو الكتابة ، أو ممارسة رياضة معينة . فهل تتذكر كسب الثقة في مهاراتك الجديدة ؟ وكيف أثر ذلك في حماسك لمواصلة التعلم ؟ والآن وازن بين هذا الشعور وبين المرة الأولى التي كنت تعتقد فيها أنك لن تستطيع تعلم مهارة جديدة مثل : الرسم ، أو الكتابة ، أو حفظ جداول الضرب . وقد تعلم الكثير منا في الطفولة أننا لا نولد ونحن مفطورون على مهارات معينة ؛ ولأننا لا نولد بهذه المهارات ، فلا يوجد ثمة احتمال يشير إلى أننا نستطيع إجادة تلك المهارات بالعمل الجاد والممارسة . وقد تم تشجيعنا على تحديد أوجه عجزنا والتسليم بها . وأصبح هذا الاعتقاد نبوءة تتحقق على أرض الواقع ؛ لأنه يحجم الآلية التي يعمل بها العقل لتحقيق النجاح ، كما يسد الطريق أمام شبكة مهاراتنا الذهنية ، وهذا يعني أننا نفشل في تطوير مجموع مهاراتنا العقلية ؛ مما يؤدي بدوره إلى الحد من قدرتنا على الإبداع .

والواقع أن عقلنا لديه القدرة على تعلم أية مهارة ، وفتح أي طريق ، إذا وجد منا الاهتمام ، وإذا وجد القدوة المناسبة ليحتذي بها ، وإذا حصل على التدريب الجيد والممارسة الجيدة .

ولتطوير عقلك ينبغي عليك الاستمرار في إضافة الجديد إلى مخزون مهاراتك . ولتطوير تلك المهارات ينبغي عليك التحسن . فمثلاً ، إذا كان عملك يعتمد بالأساس على مهارات الشق الأيسر من المخ ـ مثل المحاسبة ـ فحاول تطوير بعض مهارات الشق الأيمن ، مثل الموسيقى أو الرسم . أما إذا كان عملك يتطلب استخدام المهارات الموجودة بالأساس في الشق الأيمن ـ مثل الرسم ـ فحاول تطوير مهارات النصف الأيسر ، مثل المنطق أو اللغات الأجنبية .

ولكن لماذا يجب عليك محاولة تحسين المهارات التي تبدو " غير متعلقة بالعمل " ؟ لأنه عندما يعمل العقل بصورة حسنة ، يكون هناك تواصل بين

الشقين الأيسر والأيمن لقشرة المخ . فعندما يعمل شقا المخ معاً بتناغم يؤدى ذلك إلى ابتكار الأفكار وخلق الإبداع الطبيعي .

ولا نُدهش إذا علمنا أن مبدعين مبتكرين مثل " أينشتين " ، و " ديزنى " قد قاما بتطوير كل مهارة من المهارات العقلية العشرة إلى حد كبير . حيث يعتبر الكثيرون أن " أينشتين " أعظم علماء القرن العشرين . ونعرف جميعاً قدرته العلمية من خلال وضعه لنظرية النسبية . ولكن خيال " أينشتين " الجامح هو الذى سمح له بفهم العلاقة بين الكم والطاقة ، وكذلك العلاقة المتبادلة بين الفضاء والزمن ؛ حيث ادعى " أينشتين" أن أول ما أوحى بفكرة نظرية النسبية هو أحد أحلام اليقظة الذى تخيل فيه نفسه راكباً أحد أشعة الضوء يسافر به نحو نهاية الكون . ومن المفارقات العجيبة ، أنه وجد نفسه فى نهاية الرحلة يعود إلى نقطة الانطلاق !

وعلى صعيد مختلف بعض الشيء من حيث الإنجاز ، يشتهر " والت ديزنى " بخياله الجامح ، وقدرته على السرد القصصى ، وكذلك ابتكاره لشخصيات الرسوم المتحركة مثل : " ميكى ماوس " ، و " دونالد ديوك " . كما كان متميزاً أيضاً بقدرته على التركيز الشديد على التفاصيل الدقيقة ؛ ففى أثناء بناء مدينة الملاهى " ديزنى لاند " ، أوصى " مصممى " مدينة " ديزنى لاند " بتوخى الدقة العملية والتركيز على أدق التفاصيل لخلق عوامل الجذب التى صممت لحفز الشقين الأيسر والأيمن لمخ زوار المدينة .

وعند تطوير المهارة العقلية فسوف يتمتع عقلك بقدرة غير محدودة لاستدعاء الأفكار الجديدة وربطها بالمعارف الموجودة ابتداء . وينبع تحجيم ابتكار الأفكار الجيدة من المعتقدات التى يفرضها المرء على ذاته . وبغض النظر عما إذا كنا نحن من وضع تلك القيود بأنفسنا أو بمساعدة أحد آبائنا أو أحد معلمينا أو مدربينا ، فإن مسألة نزع تلك القيود ترجع إلينا نحن .

ويشيع بيننا مفهوم مغلوط مفاده أن عقلنا لديه قدر محدد من الأفكار والمعارف الجديدة المخزونة ، فإذا استخدمنا مساحة عقلية كبيرة إلى حد ما فى تعلم مهارات ليست لها تطبيقات مباشرة فى عملنا ، فإننا بذلك نخاطر بطرح

المعلومات الأكثر أهمية خارج عقلنا . ويقول الواقع إنه كلما تعلمنا أكثر ، ازدادت سهولة استدعاء المعارف الجديدة والربط بينها ـ بمعنى أن عقولنا تتسع وتتمدد . وبإزالة الحواجز الصناعية عن الطرق السريعة في عقولنا ، فإننا نكتشف طرقاً جديدة لم نطرقها من قبل . وتتوقف السرعة التى تبحر بها عبر هذه الطرق على مدى جودة مستواك المهارى ، ولكن يستطيع أى شخص أن يسلكها .

أدوات الإدخال

يقدر عدد خلايا المخ البشرى بأكثر من ١٠ تريليون خلية يطلق عليها **الخلايا العصبية** ، تتألف كل منها من فرع إرسال يسمى **المحور العصبى** وفروع استقبال تسمى **الزوائد الشجرية** . وعندما يرسل المحور العصبى رسالة ، فإنه يتصل بما يقرب من مائة ألف خلية مجاورة . وتتصل كل خلية من تلك الخلايا المتصلة بالخلية العصبية الأولى بمائة ألف خلية عصبية أخرى . ويشكل هذا الترابط والتشابك بين الخلايا خطوط الذاكرة ونماذج التفكير . ومع هذا الكم الهائل من احتمالات التشابك الممكنة ، فكم فكرة وطريقة يستطيع عقلك تشكيلها على حسب اعتقادك ؟

وعند الجمع بين القدرات البيولوجية غير المحدودة للعقل و " مبادئ العقل السبعة " الموضحة " بالفصل الثالث " ، ستكتشف أن المعلومات التى تدخلها إلى عقلك تحدد اتجاه أفكارك . وسوف يعمل هذا الأمر إما على توفير الموارد اللازمة للتغلب على العقبات التى تقف حجر عثرة فى رحلتنا للنجاح ، أو تبين سبب عدم قدرتنا على فعل شيء ما ، وللاستفادة من ذلك ، يجب عليك أولاً فهم نموذج "GIGG" (المدخلات الخاطئة تؤدى إلى خطأ أكبر) بصورة أكثر وضوحا (انظر صفحة ٥٣) .

ابدأ بالتفكير فى كيفية تعريفك للنجاح وإذا ما كنت قد وضعت قيوداً على تعريفك بسبب بعض المعتقدات غير الصحيحة . وتذكر أن العقل باحث عن الحقيقة ، وسوف يتصرف بناء على ما يعتقد بأنه صحيح . وفى بعض الأحيان قد تريد أن تسأل كيف ولماذا تسلم بصحة بعض معتقداتك ؟ دوِّن أسباب هذا الاعتقاد ؛ وحاول إعادة إثبات صحة تلك الأسباب وتساءل عن مدى صحتها ،

فربما تطرحها جانباً وتدرك أنها غير مناسبة فى الوقت الحالى . (على سبيل المثال : ربما يكون شقيقك قد قال لك منذ عدة سنوات إنه ليس بمقدورك أن تصبح محاسباً أو إنك لا تستطيع إجراء العمليات الحسابية) .

إذن كيف توجه عقلك للتغلب على الحواجز والقيود ؟ تتمثل الخطوة الأولى فى فحص نوعية المعلومات التى أدخلتها إلى عقلك فحصاً دقيقاً . وكما أوضحنا فى " الفصل الثالث " ، فإن عقلك يأخذ كل المعلومات الجديدة ثم يستدعيها ويربطها بالمعارف الموجودة فيه أصلاً . وتصبح هذه المعلومات نقطة الانطلاق لتكوين أفكار جديدة ، وتعمل كاستثمار فى تنمية " ثروتك الفكرية " والقوة البشرية . ولمضاعفة عائد هذا الاستثمار ، ينبغى عليك التأكد من تناغم نوعية وجودة معطياتك مع أهدافك الشخصية . وتشمل بعض المصادر المعتادة للمعلومات الجديدة التلفاز والصحف ، والمجلات المتخصصة ، والأشخاص الذين تتفاعل معهم بصورة يومية . وعلى الرغم من عدم سيطرتك المباشرة بصفة دائمة على كل ما تخزنه فى ذاكرتك على المدى البعيد ، إلا أنه ينبغى أن تعى أن جودة المعلومات التى تتلقاها تحدد مدى جودة نمو مخزونك من المهارات . حتى إن أفكارك تستطيع أن تعمل كمعطيات ، تؤثر فى رغبة عقلك لقبول قيمة المهارات الجديدة المطورة من عدمها .

ويتبع عقلك نموذج "GIGG" المعلومة الخطأ (أو السليمة) . وفى النهاية أنت الذى تقرر إذا ما كان الحرف الأول " G " سيمثل " معلومة خاطئة " " Garbage " (المعلومة الخاطئة تؤدى إلى مزيد من الخطأ .) أم سيمثل معلومة " سليمة " ـ " Good " (المعلومة السليمة تؤدى إلى مزيد من المعلومات السليمة) . فإذا كانت مدخلاتك الحالية تقع تحت بند " المعلومات الخاطئة " فيمكنك إدخال التغييرات اللازمة لتحويلها إلى " معلومات سليمة " . ويستخدم عقلك لاشعوريًّا مبدأ التقليد والمحاكاة للاقتداء بسلوكيات ونماذج تداعياتك ونسخها . وإذا كانت تلك السلوكيات تشتمل على اللامبالاة وعدم التفكير الإيجابى ، فربما يقبل عقلك تلك المدخلات ويسلم بصحتها ، ومن ثم يبرمج نفسه على الفشل . وإذا جمعت بين التفكير السلبى والمعطيات " الخاطئة " فسوف يبرمج عقلك نفسه على الفشل بسرعة وبطريقة مؤثرة .

ومن الطبيعى أن ترغب فى التنفيس عن المشاكل والإحباطات . ولكن زملاء العمل الذين يعايشون نفس الإحباطات يتعاطفون مع بعضهم بسهولة ، ويزيدون من قوة تلك المشاعر . وقد يتسبب الجمع بين المدخلات " الخاطئة " ومبدأ التقليد فى سقوطك فى هوة الرأى الجماعى قبل أن تدرك أن تفكيرك قد تغير . بل ربما تكون قد وضعت العوائق دون أن تدرى مما يعوق إبداعك . وسواء كنت مديراً أو عضواً من أعضاء فريق العمل ، فينبغى أن تتوخى الحذر فى كل ما تتلقاه من معطيات وما تقدمه للآخرين . وسوف تحدد جودة أفكارك إذا ما كان أعضاء الفريق الذى يحيط بك يتسمون بالحماس والنشاط الفكرى والإبداع ، أم يتسمون باللامبالاة والتذمر الدائم . وترجع إليهم مسألة اختيار اتجاه أفكارك التى تأتى بها كل يوم .

ويعمل الجمع بين المعلومات الجديدة والمعلومات القائمة على الحفاظ على نشاط وحيوية عقلك وقدرته على ابتكار أفكار جديدة . وهو ما يمدك بالطاقة اللازمة لمواصلة التحرك فى اتجاه هدفك . وقد تصل الآن بعض الموارد والمصادر التى تحتاج إليها لتنقيح المدخلات . وبقليل من المثابرة (مبدأ العقل السابع) يمكنك فى العادة أن تجد نموذجاً يمثل أهدافك ليحتذى به عقلك (مبدأ العقل الثالث) . كما أن قراءة كتاب عن موضوع يهمك تمثل أحد المصادر الممتازة للمعلومات . وتغذى المعلومات المفيدة عقلك كما تساعدك على تقوية قدراتك الذهنية .

وهناك طريقة أخرى للحصول على المعلومات ، وذلك من خلال طرح أسئلة على شخص ما يجيد بالفعل المهارة التى ترغب فى اكتسابها أو تحسينها . وقد أظهرت تجاربنا أن معظم الأشخاص الناجحين فى الشركات قليلاً ما يطلب منهم زملاؤهم إطلاعهم على أسرار نجاحهم . وغالباً ما يحول حب الذات بيننا وبين طلب المساعدة من أقرب الناس إلينا . فعادة ما يتوق المرء إلى الحديث عن انتصاراته ، كما يتلذذ بتجربة إطلاع الآخرين على كيفية تحقيق تلك الانتصارات .

وقد رأى " تونى دوتينو " مثالاً على هذا السلوك عندما التقى أحد الفنانين بمتحف " مترو بوليتان " للفنون . حيث كان " تونى " مهتماً بتعلم المزيد عن

الفنون ، فسأل هذا الفنان عن أعماله ، فأخذ الفنان لمدة ساعة كاملة يصف بحماس كيف رسم لوحاته الزيتية باستخدام أدوات متعددة . وأوضح له كيف درس وتخيل موضوعاته ، بتركيزه على تفاصيل لا تجذب انتباه الشخص العادى . وبعد الدرس الذى استمر لمدة ساعة استطاع " دوتينو " رؤية كل اللوحات الزيتية من منظور جديد ؛ لأن عقله كان قد كون علاقات وروابط بشىء يهتم به .

أهمية الاستماع

يمثل الاستماع جزءاً لاغنى عنه فى عملية التواصل . فعندما نستمع إلى حديث الآخرين فغالباً ما نبدأ بتكوين آراء عما يقولونه قبل الانتهاء من حديثهم (" لن تنجح تلك الفكرة ؛ إنها فكرة سيئة ، وإنهم لا يعرفون عم يتحدثون ! ") وبهذا نحرم عقلنا من الحافز على الاستماع ، والتعرف عن قرب على هذه الاحتمالات وابتكار أفكار جديدة .

وبالمثل ، إذا كان رأى أحدهم يأتى فى إطار الأقلية فى أحد الاجتماعات الجماعية . فإننا نميل إلى تجاهله ، ويتم التعامل معه كشخص منبوذ ، كما لو كان " لا يمثل عضواً بالفريق " ، بينما قد يطرح هذا الشخص معلومات كانت غائبة عنا والتى قد تؤدى إلى حلول مبتكرة .

وعند الاستماع إلى تعبير الآخرين عن أفكارهم ، فاستمع من أجل الفهم ، وبناء التعاطف ، والتواصل مع وجهة نظرك ونقلها ، دون اتخاذ مواقف معادية للآخرين .

تعلم إدارة التغيير

كيف تأخذ كل هذه المعلومات والمعارف وتطبقها لتفعيل التغيير فى حياتك العملية ؟ لقد أصبح تعلم إدارة التغيير من أعظم التحديات فى الكثير من الشركات . بفضل تسارع التكنولوجيا وتزايد إلمام المستهلك بنوعية المنتج ، حتى إن أضخم الشركات مضطرة لأن تصبح سلسة ومرنة . وعلى الرغم من أحدث ما

توصلت إليه التكنولوجيا ، إلا أن العديد من الشركات لاتزال تجد أن تطبيق التغيير أمراً معضلاً بدلاً من الاكتفاء بالتفاعل معه . فلماذا يحدث ذلك ؟ للإجابة عن هذا السؤال ، ينبغي عليك أولاً فهم طريقة تفكيرنا عندما نتعلم ، وكذلك كيفية اكتساب عادات جديدة .

تَحَلَّ بالذكاء !

إليك بعض الأساليب لتحسين نوعية مدخلاتك ومدخلات من حولك :

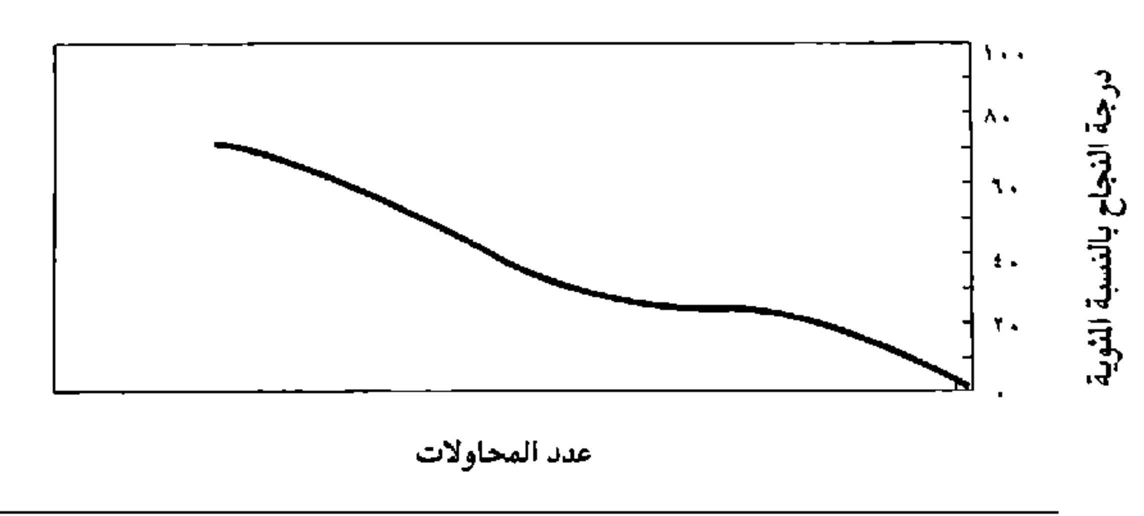
- تذكر مفهوم : " المعلومات الصحيحة تؤدى إلى المزيد من النتائج الصحيحة "
- تجنب التعزيز السلبى للأفكار ، فإنها تؤدى إلى زرع الشك بالعقل كما تعوق قدرته على ابتكار الحلول للمشاكل الموجودة .
- اطرح أسئلة على الأشخاص المتفوقين فى مهارات تريد تقليدها ومحاكاتها .
- احذر نوعية المصادر التى تستقى منها المعلومات وتدخلها إلى عقلك .
- اهتم بتنمية " الثروة الفكرية " .
- فكر فى مصادر جديدة للمعلومات مثل الكتب ، أو شبكة الإنترنت ، أو الدورات الجامعية ، أو التدريب المهنى .

تعلّم كيف تتعلم

ربما تكون على دراية بمصطلح " منحنى التعلم " ، والذى يستخدم لوصف عملية تحسين إحدى المهارات بالممارسة والتجربة . وأحياناً ما نشير إليه تحت مسمى " منحنى التغير " ؛ لأن الناس يتعلمون كما يتغيرون . فإذا اضطررت لرسم منحنى تعلم (تغير نموذجى) ، فعلى أى شاكلة سيكون هذا المنحنى ؟ يرسم معظمنا منحنى يشبه ذلك المرسوم " بالشكل (٨ - ١) "

وفى الواقع ، فإن كل منحنى تعليمى رسمه الآخرون بناء على طلبنا كان يبدو شبيهاً بذلك المرسوم بالشكل (٨ - ١) . وكان الاختلاف الوحيد فى نقطة التغيير على المنحنى ، إلا أن هذا الشكل غير دقيق .

فماذا سيكون عليه حال النتائج إذا وجدت أن منحنى التعليم لدى معظم العقول البشرية لا يمت بصلة للمنحنى المرسوم فى هذا المثال ؟ ماذا لو اكتشفت أن تعلم مهارات جديدة لا يسير على وتيرة واحدة عبر الزمن ، وإنما يتأرجح صعوداً وهبوطاً ؟



الشكل ٨ ـ ١ المفهوم الشائع عن منحنى التعلم .

منحنى التعلم / التغير لا يسير بانتظام

على الرغم من أن عقلك يتعلم باستمرار ، إلا أن إدخال معارف جديدة على قاعدة المعارف الموجودة أصلاً لا يحدث بانتظام . هل شعرت فى تجربتك الخاصة أنه على الرغم من ممارسة مهارة جديدة ، إلا أن إجادتك لتلك المهارة يحدث لها هبوط حاد فى الأداء بين الحين والآخر ؟ هل شعرت من قبل بأن المهارة التى قد أجدتها بالفعل تفقدها شيئاً فشيئاً ؟ حسناً ، نحمل لك البشرى بأن هاتين الظاهرتين طبيعيتان !

ويمثل " الشكل (٨ ـ ٢) " الشكل الذى تبدو عليه العملية التعليمية فى عقلك بصورة أكثر دقة .

ربما تكون قد لاحظت بالفعل بعض الاختلافات المهمة :

- **العملية التعليمية ليست منتظمة** ـ سوف يمر تحسنك فى مهارة معينة بفترات صعود وهبوط عديدة . فأحياناً ما تتحسن فى مهارة معينة بسرعة. وتتراجع درجة إجادتك لتلك المهارة فى أحيان أخرى ، وسوف تكافح من أجل الحفاظ على الوضع الراهن . وتعد كلا التجربتين أمراً طبيعياً ، كما يحدثان فى أثناء عملية التعلم .
- **العملية التعليمية تمر بفترات هبوط عديدة** ـ ربما تكون قد لاحظت أن المنحنى به العديد من نقاط الهبوط ، ولو حالة واحدة على الأقل لا تصل فيها درجة الكفاءة إلى مستوى أعلى بكثير من مستوى البداية فى عملية التعلم . وقد أوضحنا تلك النقاط فى " الشكل (٨ ـ ٢) " مع رسم " فجوة سوداء كبيرة "

ماذا يحدث فى الفجوة السوداء عادة ؟

حاول أن تتذكر آخر مرة كنت تتدرب فيها لإتقان مهارة معينة . هل تتذكر مرة شعرت فيها بأن عقبة كئود تقف فى طريقك ؟ ما هو نوع الحديث النفسى الذى خاطبت به نفسك عندئذ ؟ وما هى الأشياء التى يقولها معظم الناس لأنفسهم فى مثل هذه المواقف ؟

كشفت استطلاعات الرأى التى أجريناها أن أسوأ حديث نفسى (وهو الأكثر شيوعاً) فى هذا الموقف هو : " لا أستطيع القيام بذلك الأمر! سوف أتوقف! "

والآن تخيل أنك تفهم أن العملية التعليمية تمر بفترات يتوقف فيها التقدم فى اكتساب مهارة معينة أو يرتد فيها على عقبيه . واسأل شخصاً يمارس لعبة الجولف إذا ما كان قد جرب هذا الشعور من قبل أم لا . وهل سيختلف حديثك النفسى إذا تيقنت أن فترات الهبوط تلك طبيعية ومؤقتة ؟

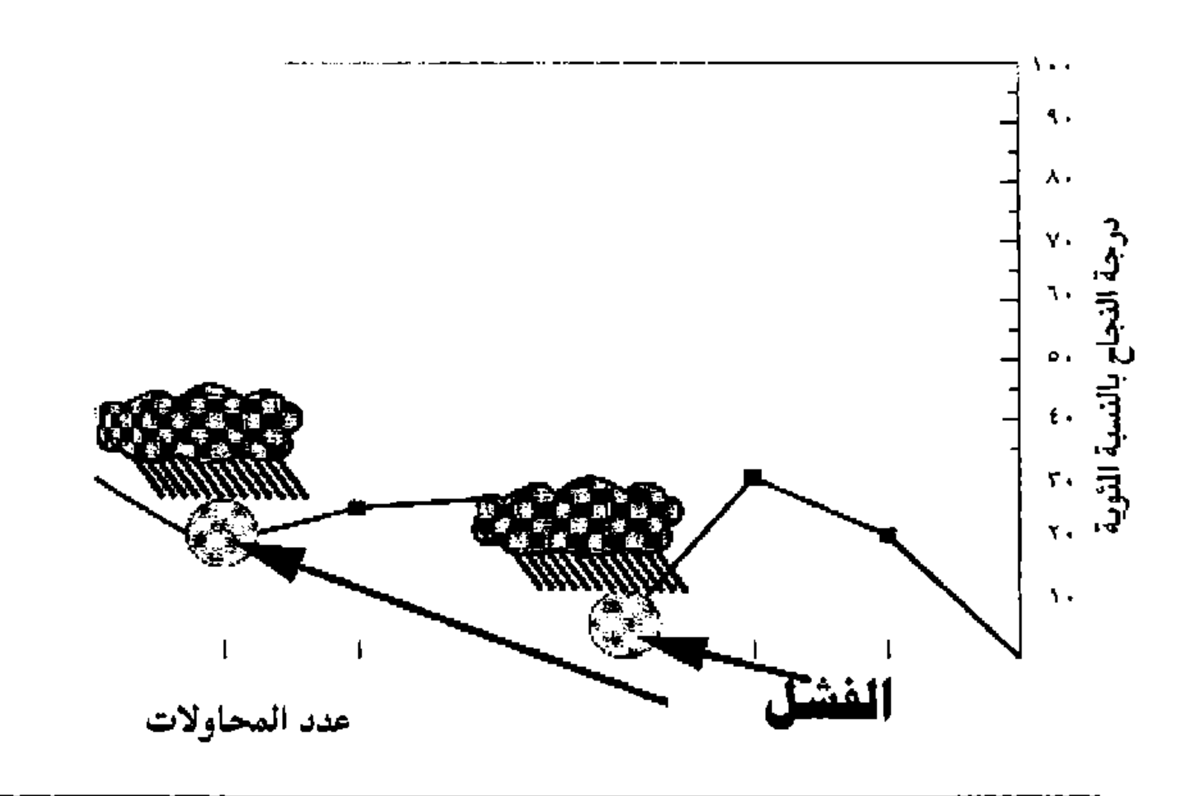
وفي هذا الموقف فإن أفضل حديث نفسي هو : " يا له من أمر مهم ! يا له من أمر جميل ! ما الذى أستطيع تعلمه من ذلك الموقف ؟ " .

وعندما تعتقد أن التعلم عملية ثابتة ومنتظمة فى الصعود ، فسوف يعتبر أى فشل فى التقدم أمراً سلبياً . وهو ما يشجع على التفكير السلبى وانتقاد الذات ؛ وذلك لأن أية هفوة ـ حتى ولو كانت عابرة ـ فسوف تعتبر دلالة على الفشل وسوف يصبح تفكيرك أكثر تشاؤماً ؛ لأن كل تلك التداعيات السلبية سوف تثير تداعيات أخرى . وبذلك ستطلق شلالاً من أفكار الشك فى الذات وتقريعها ؛ مما سيدعم الفكرة التى تقول : " لا أستطيع القيام بذلك الأمر " ومن ثم تستسلم للفشل (وهو أحد الأمثلة على مفهوم : " ما بنى على خطأ فهو خطأ ") .

أما إذا سلمت بأن التعلم يأخذ شكل مراحل غير منتظمة ـ وهو أمر طبيعى ـ فلن تمثل فترات التدهور المؤقتة كارثة بالنسبة لك ، ولن تنظر إليها على أنها أمر يقلل من قدراتك ، بل ستنظر إليها كأمر طبيعى متوقع الحدوث . وهذا سيفسر رد الفعل والخوف الانفعاليين عن الحدث ، كما يسمح لعقلك بالتعامل مع المشاكل دون أية أفكار سلبية .

تخيل الفارق بين هذين المظهرين من وسائل التعلم والمواقف . وتأمل الأثر الذى سيتركه عليك ، وعلى مؤسستك ونظرتها إلى " الفشل " . هل تنظر إلى الفشل على أنه عائق في طريق النجاح ، أم هل يعتبر نقطة النهاية ، أم خطأ يستحق العقاب ؟ سوف تؤثر نظرة شركتك إلى الفشل فى تحديد مدى حيوية شركتك وقدرتها على الابتكار والتجديد . (للحصول على معالجة مفصلة لهذا الموضوع ، عليك مشاهدة فيلم من تأليف " تونى بوزان " وعنوانه" If at First " من إنتاج شركة " تشارتهوس " ـ " Charthouse ")

ما هى بعض ردود الأفعال على الفشل ؟



الشكل (٨ ـ ٢) منحنى التعلم / التغير الحقيقى .

تعلم تغيير السلوك

إنك الآن مستعد للجمع بين المعلومات والمعارف التى حصلت عليها فى هذا الفصل ، كما أنك مستعد لاستخدامها فى تفعيل التغيير فى حياتك عن طريق تغيير سلوك أو عادة .

لنفترض أن لديك سلوكاً أو عادة تود تغييرها (مثل التأخر فى الوصول إلى العمل كل صباح) . فإذا أردت تكوين حديث نفسى يضاعف فرصتك فى تغيير هذا السلوك ، فعلى أى شاكلة ينبغى أن يكون هذا الحديث النفسى ؟

وسوف يتبنى عقلك أى حديث نفسى يتم إدخاله إليه ثم يربطه بالأفكار الموجودة به . فإذا قمت بتوبيخ نفسك كل صباح بعد التأخر عن العمل ، بقولك

لنفسك : " لن أصل متأخراً غداً . " فسوف يؤكد عقلك عبارة : " سأصل متأخراً غداً . " ، وفي الواقع سوف يزيد هذا الحديث النفسي من احتمالية التأخر فى الغد ، وفى أيام أخرى فى المستقبل ! فيجب أن يتسم حديثك النفسى بالإيجابية دائماً ، كما يجب أن يشتمل على النتيجة التى ترجو تحقيقها . وفى هذا الموقف ينبغي أن يشتمل الحديث النفسى على شيء مثل : " إنى أحاول الوصول إلى العمل فى الموعد المحدد " ، أو : " إنى أحاول أن أكون أكثر انضباطاً "

ومع ذلك ، فإذا تحدثت حديثاً نفسيًّا إيجابيًّا ليس له أساس من الصحة على أرض الواقع ، مثل : " أنا إنسان يصل إلى العمل فى موعده المحدد " ، فسوف يرفض عقلك هذا المعطى . فأنت تتذكر من " الفصل الثالث " أن العقل باحث عن الحقيقة (مبدأ العقل السادس) . فإذا تمت تغذية العقل بمعلومات يعرف أنها غير صحيحة فسوف ينبذ تلك المعلومات .

وفى المقابل ، فإذا تحدثت حديثاً نفسياً إيجابياً صحيحاً ، ولكنه لا يمت بصلة إلى السلوك أو الزمن الحالى ، فسوف يقبل عقلك المعلومة ، ولكنه لن يتصرف وفقاً لما ورد بها . فمثلاً إذا كان حديثك النفسى هو : " سوف أصل إلى العمل فى الموعد المحدد . " ، فقد تكون تلك العبارة صحيحة ولكنها مبنية فى زمن المستقبل . وبما أن هذه العبارة ليست مبنية فى زمن المضارع فلن يعمل عقلك على تحقيقها . حيث سيؤجل تغيير السلوك إلى " وقت لاحق " وهذا الوقت اللاحق لا يتم تحديده ، ومن ثم لا يتغير السلوك أبداً .

وإذا لم يفلح أى أسلوب من هذه الأساليب ، فما هى الصورة التى **ينبغى** أن يكون عليها الحديث النفسى حتى يكون فعالاً ؟ يجب أن تكون مدخلاتك :

- **إيجابية** - تذكر الهدف كنتيجة إيجابية .
- **صحيحة تمامًا** - لا تكون تعبيراً عما تود أن تكون عليه الحقيقة .
- **فى زمن المضارع** - بحيث يتحرك عقلك مباشرة نحو العمل والاستمرار .

ونوصيك بأن تقول لنفسك : " إنى أصبح منضبطاً " حيث تستوفى هذه العبارة كل الشروط المذكورة أعلاه ، والأهم من ذلك ، أنها تراعى المنحنى التعليمى . فماذا لو بدأت ترديد هذه العبارة على مسامعك اليوم ، والغد حينما تتأخر عن موعد العمل . هل الحديث النفسى السابق يتسم بالصحة ؟ نعم ؛ لأنك منخرط فى عملية الانضباط . وبما أن العملية التعليمية لا تسير على وتيرة واحدة ، لذا فإنها تسمح بتصرفات مثل التأخر عن الموعد المحدد للوصول إلى العمل . كما أنك لا تزال تسمح لنفسك بفرص التعلم من المواقف التى لا تحقق فيها هدفك فى يوم معين ، ولكن تجنب الإحباط والتفكير السلبى اللذين يصاحبان اعتبار الحدث " فاشلاً " . فالمثابرة على هذا الحديث النفسى سوف تحتفظ بك على الطريق الصحيح للنجاح ، حتى يعيد عقلك برمجة نفسه على الانضباط .

فكِّر فى نظرة شركتك للتغيير . هل هى محفزة بقول : " يمكنك فعل ذلك ! " ، أم هناك لامبالاة ورغبة فى التوقف عندما لا تتم مباشرة تحقيق هدف تم وضعه مؤخراً ؟ وهل تصاغ الأهداف بحيث تتناغم مع كيفية تعلم العقل تغيير سلوكه ؟ وهل تتم صياغة الأهداف فى شكل إيجابى ؟ مثلاً : إذا بلغت نسبة الأخطاء فى إحدى العمليات عشرة بالمائة ، فهل سيكون هدفك هو تقليل نسبة الأخطاء إلى خمسة بالمائة ؟ وللمزيد من الفعالية يفضل أن يذكر الهدف بلغة نسبة النجاح المرجوة ـ خمس وتسعين بالمائة .

ولكن هل تتفق أهدافك مع الواقع الحالى ؟ وهل يقول فريق التنفيذيين لأنفسهم : " إننا نقدم الخدمات المعلوماتية على الطراز العالى " ، بينما يقول الواقع إنكم تناضلون من أجل الحفاظ على قاعدتكم الحالية من العملاء ؟ ينبغى أن تتسم أهدافك بالإيجابية ، ولكن يجب أن تراعى المصداقية أيضاً .

وأخيراً ، هل تعتمد أهدافك على زمن المضارع بحيث تتطلب التحرك الفورى ، أم أنها تصاغ بحيث قد تتأخر حتى المستقبل ؟ وهل لسان حال أهدافك يقول : " سوف نصبح رواد الصناعة فى هذا المجال " . أم تم وضعها بحيث تقول : " إننا فى طريقنا لأن نصبح رواد الصناعة فى هذا المجال " . فحتى أبسط الفروق قد يؤثر فى تحقيق مؤسستك لأهدافها .

لمحة مختصرة عن شخصية قائدة : " مارى فاسو أورتيجا "

فى عام ١٩٩٦ واجهت "مارى فاسو أورتيجا " تحدى العمر عندما عينت كخبيرة بوحدة إعادة هيكلة الشركة العاملة بها ، وهى من الشركات الصناعية الكبرى بالساحل الغربى الأمريكى . حيث كُلفت برفع الروح المعنوية للموظفين وكذلك تحسين أحد أوجه القصور فى أداء الوحدة وهو الدقة فى عمليات الجرد .

وقد أجرت الشركة تخفيضاً فى حجم العمالة بإقالة كل مدرائها الذين خدموا بها لمدة طويلة . أما الباقون فقد كلفوا بمهام لم يعملوا بها من قبل ، كما لم يكونوا يعرفون تحديداً كيف يقومون بها ، ولم يكن يشعر أى شخص منهم بالسعادة .

وقبل عدة سنوات كانت "مارى " قد انضمت إلى ورشة عمل خاصة بـ " التنوير الذهنى " حتى تستفيد من ذكائها وإبداعها الفطريين . وقد تعلمت"مارى" فى الورشة نموذج العقل كآلية موجهة نحو النجاح . وقد تعلمت أن تنظر إلى كل مشكلة على أنها فرصة رائعة للتعلم ، وكذلك الثقة فى أنها إذا استطاعت تخيل الأمر ، فسوف تستطيع إنجازه :

" لقد تعلمت أن أنظر نظرة جديدة إلى الفشل . فعندما يواجه أحد الطلاب مسألة صعبة تبدو غير قابلة للحل ، فقد تعلمنا أن نقول له : " يا له من أمر رائع ، ماذا نتعلم من تلك المسألة ؟ " لقد تعلمنا أن ننظر إلى الأخطاء ليس على أنها إخفاقات ، بل على أنها مواقف يمكننا أن نتعلم منها كيفية التحسن . وبما أن الفشل مجرد موقف وليس نتيجة ، فإن تطبيق " مبادئ العقل " بطريقة سليمة ، لا يجعل النجاح محتملاً فقط ، بل " محتماً ! "

كما تعلمنا أيضاً أن الذكاء والإبداع كانا ينطلقان عندما يتم استغلال الحافز الجوهرى للأفراد .فإذا استطعنا جعل العمل أكثر " إمتاعاً " فسوف نخلق الحماس والتحفز اللذين يغذيان الإبداع فى المقابل . ويمكن أيضاً زيادة الإبداع بزيادة عدد المهارات العقلية المستخدمة بانتظام " .

وقد كانت "ماري " تسلم بصحة ذلك الأمر ، ولكنه كان يتكلف كل الأفكار التي تستطيع حشدها ـ ناهيك عن الكثير من الإبداع والعمل الجاد ـ لتغيير الأداء المتدني للوحدة .

العمل بروح الفريق

انخرطت "ماري " في " مجموعات التحسين الصغيرة " . وكانت عضواً في لجنة التوجيه والإشراف التابعة لتلك المجموعات ، كما كانت عضواً بفريق الإعلان والتسويق .

وكانت مهمتها تتمثل في إقناع الموظفين بالتطوع والانضمام لفرق عمل يتراوح عدد أفرادها ما بين ستة إلى ثمانية أشخاص ، بحيث يختص كل فريق بحل مشكلة معينة . ولم يكن فرع الشركة يرغب في إكراه أي شخص على الانضمام لهذه الفرق ؛ لأنهم كانوا يعرفون أن نجاح الفرق يزداد عند توافر الحماس لدى أعضائها .

وقبل أشهر من وصول "ماري " ، كانت الشركة تحاول تكوين عشرين فريقاً من بين ألف موظف يعملون بها ، ولكن يبدو أن الأمر كان بالغ الصعوبة ؛ حيث كان معظم العاملين يريدون فقط الذهاب إلى العمل ثم الحصول على راتب ، ويدعون مهمة حل المشاكل " لشخص آخر " ، ولذا فقد كانت " ماري " تواجه مشكلة معضلة .

مساء وبينما أنا جالسة في المنزل وأفكر في التحدي الذي ينتظرني في الوصول إلى هدف الوحدة بتكوين عشرين فريقاً من فرق التحسين الصغيرة النشطة ، طرأ سؤال على ذهني : " ما الذي يحفز الموظفين على الانضمام إلى فرق العمل والانخراط فيها ؟ " وكانت الجهود في الماضي لم تؤدِّ إلا إلى تكوين عدد من الفرق تعد على أصابع اليد الواحدة . وكنت أستمع في الحجرة إلى إحدى " الأغنيات " على الراديو ، فقفزت الإجابة إلى ذهني فجأة ـ في شكل لحن موسيقي !

فبينما كنت أستمع للأغنية ، انتابني شعور مألوف بالحيوية والإثارة . فإذا كانت تلك المقطوعة الموسيقية قادرة على رفع معنوياتي وخلق أسباب إيجابية بالنسبة لي ، فلابد أن لها أثراً طيباً على الآخرين بنفس الطريقة .وقبل ذهابي للنوم ، طرأ على ذهني سؤال آخر ـ كيف أؤلف كلمات الأغنية ؟ وعند حلول الصباح ، فوجئت وسررت عندما أدركت أني قد استطعت تأليف تلك الكلمات .

وكان الشعور بالحماس يحتويني ويدفعني دفعاً نحو إطلاع الآخرين على فكرتي ، وأخذت بالفعل أغني الأغنية الجديدة أمام عدد قليل من زملائي في اجتماع لجنة التوجيه والإشراف في ذلك الصباح . وقد شددت على قيمة الإبداع في جذب انتباه الموظف وانخراطه في العمل . وعلى مدار اليوم ، كلما سنحت الفرصة كنت أشارك الآخرين في الأغنية :

أنت ! التفت لعملك !
لقد قلت أنت ! هل هناك مشاكل تحتاج إلى الحل ؟
يمكنك حلها من خلال مجموعة صغيرة لتحسين الأنشطة .
إنها تستطيع أن تبدأ معك من الصفر حتى تضع قدميك على الطريق .

بمجرد أن تنضم إلى فريق .
لن ترى المشاكل بالحجم الذى تبدو عليه .
سوف تحلها بمساعدة أصدقائك .
يمكنكم فعلها معاً .

من الممتع أن تنضم لفرقة عمل .
سوف تتعلم كل ما تريده في الفريق .
سوف يصل رأيك للآخرين اليوم !
من الممتع أن تنضم لفرقة عمل .
لكي ننجح جميعاً فكل ما نحتاج إليه هو " أنت " . لذا انضم إلينا الآن !

وكان المردود الذى تلقته " مارى " مزيجاً بين التأييد والمعارضة . حيث كان البعض يعتقد أن نسبة النجاح لهذا الأسلوب ضئيلة جدًّا ، بينما كان الآخرون يرون إمكاناته الرائعة . حيث تقول " مارى " : " لقد كنت أعرف أنها قابلة للنجاح ، واقترحت تسجيلها على شريط فيديو "

وبينما كانت تتم مناقشة القرار الخاص بتلك الأغنية ، انتهت فترة تكليف " مارى " والتى امتدت لثلاثة أشهر . وبسبب شعورها بالحنين إلى الوطن ، قررت " مارى " مغادرة الشركة والعودة إلى الساحل الغربى . ومع ذلك فقد علمت بعد قليل أن " إبداعها المتوقع له نسبة نجاح ضئيلة للغاية " كان له أثر فعال على شركتها القديمة .

وبعد أربعة أشهر من مغادرتها ، تلقت " مارى " مكالمة هاتفية . وقال الطرف الآخر : " مارى " لدى شيء أود أن تسمعيه ! " وما إن أبدت موافقتها ، حتى سمعت كلمات أغنية " المجموعات الصغيرة لتحسين الأنشطة " ملحنة موسيقيًّا . وقيل لها إنه بمساعدة قليل من أعضاء الفريق " المتحمسين " تم تسجيل شريط الفيديو . وتم عرضه لأول مرة فى " يوم المجموعات الصغيرة لتحسين الأنشطة وهو اليوم الذى خصص للاحتفال بالمجموعات الصغيرة لتحسين الأنشطة وتشجيعها . وقد تم الاحتفال فى مطعم الشركة بمشاركة العاملين فى نوبات العمل المختلفة .

وعند تشغيل شريط الفيديو ، كان رد فعل الموظفين حماسياً جداً ، كما سجلت الأغنية لكل مدير من مدراء الوحدات المركزية . وفى اليوم التالى أمطر العاملون فى الشركة غرفة تحويل المكالمات الهاتفية بوابل من الكلمات يطلبون نسخاً من شريط الفيديو . والنتيجة ؟ وافق أكثر من مائة وخمسين موظفاً على الانضمام إلى ثلاثين فريقاً . وبين عشية وضحاها تم تخطى رقم العشرين فريقاً وهو الهدف الذى كان يبدو شبه مستحيل ذات يوم ، كما أصبحت " مارى " أسطورة ما زالوا يتحدثون عنها فى الشركة حتى اليوم .

وبعد مغادرتها للشركة التى عملت بها لوقت طويل قررت " مارى " تطبيق المشروع فى عملها الخاص ، وهى تعمل اليوم كمدربة محترفة تدرب العاملين فى

الوظائف المختلفة ، ولاتزال تستغل الكثير من الدروس الرائعة التى تعلمتها من وظيفتها القديمة . حيث تقول : " أعرف أن " نعمة " الإبداع الرائعة تكمن داخل كل منا ، وقد رأيت أثرها المباشر فى التحفيز والتشجيع والتعليم ، وأتمنى مواصلة تعليمها للآخرين " .

خاتمة

إننا نعيش فى عالم يعتبر التكنولوجيا قوة جبرية نحو التغيير . وعلينا أن نتذكر أن البشر هم الذين يبتكرون ويطبقون التكنولوجيا ويدخلون عليها التحسينات لإحداث هذا التغيير . فلن تستمر أية تكنولوجيا ما لم يطبقها الناس بشكل مبدع . ويتبادل البشر اليوم المعلومات بسرعة فائقة أكثر من أى وقت مضى بفضل وسائل مثل الإنترنت وأجهزة الفاكس والهواتف الخلوية . ومع ذلك ، ينبغى علينا أن نتنبه دائماً لحاجتنا إلى العقل البشرى مدعمًا بعجائب التكنولوجيا الحديثة .

أنشطة

---

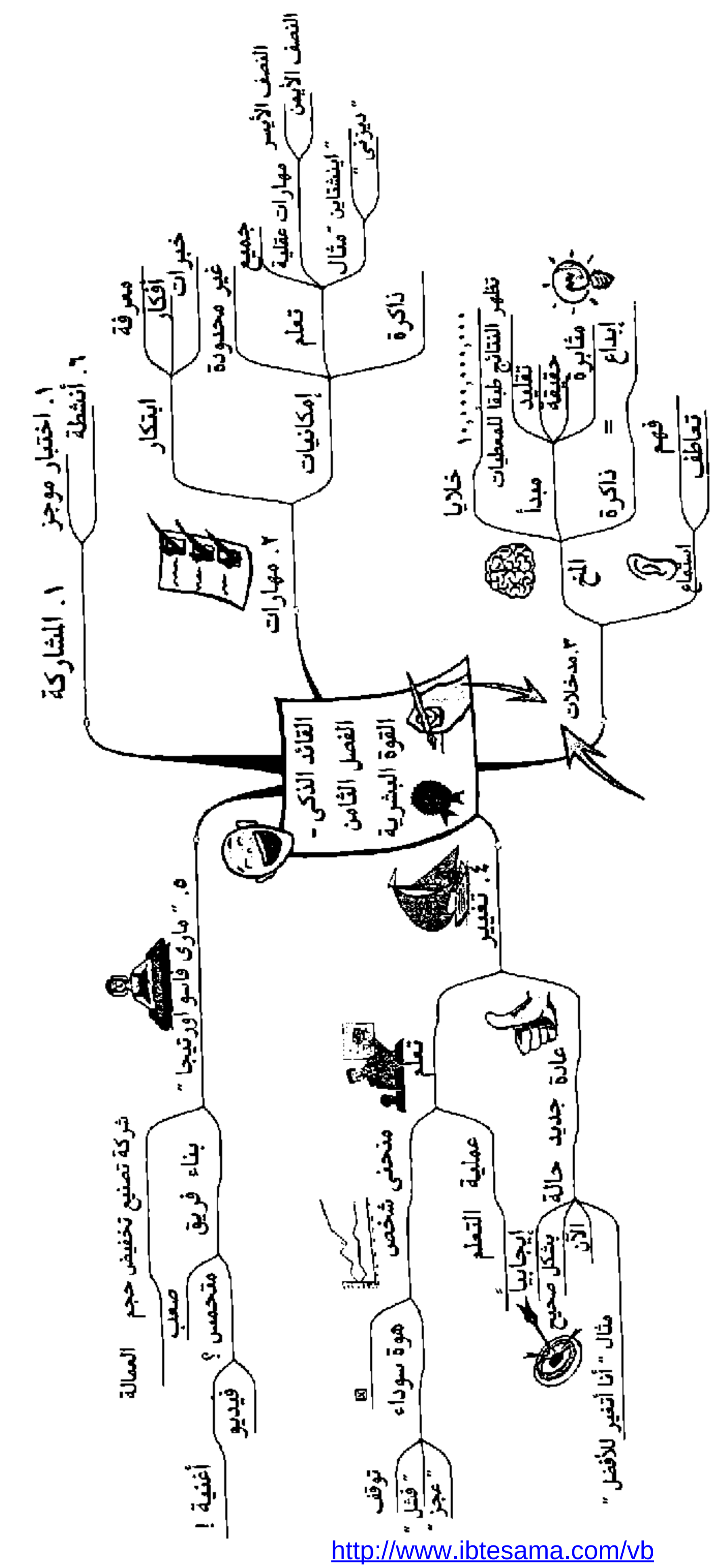
١. اكتب قائمة بالموضوعات التى ناقشها معك رئيسك فى العمل على مدار الأشهر الستة الماضية بخصوص تطورك الشخصى . ما هى خطتك للتطبيق ؟

٢. اكتب خطاباً تمتدح فيه شخصاً تشيد فيه بنجاحه .
الشخص :
مظهر النجاح :

٣. تعرف على شخص جديد كل أسبوع ، واكتب قائمة بخمسة أشياء مهمة عرفتها عن كل شخص .

٤. انضم لمجموعة تطوعية وتولَّ دور القيادة .

٥. عند العودة إلى المنزل فى نهاية اليوم ، خصص محادثة لمدة خمس دقائق عن " الأشياء الجيدة " التى حدثت لكل فرد من أفراد الأسرة على مدار اليوم .



القائد الذكي - الفصل الثامن القوة البشرية
١. المشاركة
١. اختبار موجز
٦. أنشطة
٢. مهارات
إمكانيات
ابتكار
معرفة
أفكار
خبرات
غير محدودة
جميع
تعلم
مهارات عقلية
النصف الأيسر
النصف الأيمن
مثال " اينشتاين "
" بيزنتي "
ذاكرة
٣. مدخلات
خلايا
١٠,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠
تظهر النتائج طبقا للمعطيات
مبدأ
تقليد
حقيقة
مثابرة
ذاكرة = إبداع
المخ
استماع
فهم
تعاطف
٤. تغيير
عادة جديد
تعلم
عملية التعلم
إيجابيا
بشكل صحيح
حالة
الآن
مثال " أنا أتغير للأفضل "
منحنى شخص
هوة سوداء
توقف
" فشل "
" عجز "
٥. " ماري فاسو اورتيجا "
شركة تصنيع تخفيض حجم العمالة
بناء فريق
صعب
متحمس ؟
فيديو
أغنية !

٩ إدارة المعلومات ـ الجزء الأول

اختبار موجز

١. هل تطلع على أحدث المعلومات التى تحتاج إليها للوصول بأدائك الوظيفى إلى مستوى القمة ؟ نعم / لا

٢. هل هناك جانب من جوانب المعرفة تعتبر نفسك خبيراً فيه ؟ نعم / لا

٣. هل تتجنب إطلاع الآخرين على معارفك بهدف ضمان استقرارك الوظيفى ؟ نعم / لا

٤. هل تعتقد أنه يمكنك الإسهام بقدر من المعرفة أكبر من القدر الذى تسهم به فى الوقت الحالى ؟ نعم / لا

٥. هل تعتقد أن المعرفة والمعلومات يمثلان أفضل ميزة تنافسية ؟ نعم / لا

٦. هل تستخدم تكنولوجيا الحاسب الآلى للحصول على المعلومات ؟ نعم / لا

٧. هل تعرف كيفية استخدام المعلومات والمعارف لتعليم الآخرين وإطلاعهم على المعلومات ؟ نعم / لا

٨. هل لديك طريقة لتسجيل أفكارك اليومية ؟ نعم / لا

٩. هل أنت على اتصال بالخبراء العاملين فى مجال عملك ؟ نعم / لا

١٠. هل توثق المعلومات التى يتوصل إليها عميلك فى قاعدة معارف ؟ نعم / لا

التقويم

ضع درجتين عن كل إجابة بـ " نعم " على كل الأسئلة ، ما عدا السؤال الثالث ، ضع له درجتين عن إجابته بـ " لا "

إذا بلغ مجموع درجاتك أكثر من ثمانى عشرة درجة فهذا يشير إلى فهمك لأثر المعلومات ، كما يقدم لك هذا الفصل اقتراحات لتصبح قوة معرفية . أما إذا كان مجموع درجاتك أقل من ثمانى عشرة درجة ، فسوف يساعدك هذا الفصل على أن تصبح عاملاً يتمتع بالمعارف بطريقة أكثر فعالية .

إطلالة عامة

إننا نتلقى البيانات بحواسنا الخمس ، ومن هذه البيانات نستخلص المعلومات ونكون مفهومنا عن الحقيقة . ويتناول هذا الفصل هذه العملية كاملة ـ بدءاً من البيانات فى صورتها الأولية ، ومروراً بالمعلومات ، وانتهاءً بالمعرفة .

البيانات ، والمعلومات ، والمعرفة

تمثل البيانات والمعلومات والمعرفة شريان الحياة بالنسبة لأى عمل .

كلا إنها ليست ثلاثة طرق لقول نفس الشىء . فكل مصطلح منها يعنى شيئاً مختلفاً ، والفارق بينها واضح . ولتوضيح مقصدنا ، سوف نُعرِّف المصطلحات الثلاثة كالتالى :

- **البيانات** عبارة عن حقائق فى صورتها الأولية .

- البيانات التى تتم معالجتها تتحول إلى **معلومات** .
- المعلومات التى يمكن استخدامها لتكوين شيء ذى قيمة تتحول إلى **معرفة** .
- المعرفة التى يتم تطبيقها تتحول إلى **خبرة** ـ وأخيراً تتحول إلى **حكمة** .

وفى أغلب هذا الفصل ، سوف نناقش المعلومات . وعند الحديث عن البيانات والمعرفة ، سوف نوضح الفارق بينهما .

وتتمثل مشكلة المعلومات فى أننا لا نحصل بالضبط على ما نحتاج إليه ـ فيما يبدو ـ عندما نريد الحصول عليه . فقد نحصل على أكثر من حاجتنا أو أقل بكثير مما نحتاج إليه ، بل وأحياناً عندما نحصل على المقدار المحدد بالضبط ، نكتشف أنها فى يد الشخص غير المناسب ، الذى لا يستطيع الاستفادة منها .

وفى عصر المعلومات الذى نعيشه ، غالباً ما تثبت لنا أهمية المعلومات التى ليست بين أيدينا .

وتتمثل المشكلة الثانية فى أنه حتى فى حالة حصولنا على المعلومة فإننا لا نقوم بتحويلها إلى معرفة ـ فإننا لا نستخدم المعلومات لإيجاد حلول لنا ولعملائنا . كما أننا لا نجهد أنفسنا فى البحث عن الأمثلة وهى تحيط بنا إحاطة السوار بالمعصم .

القدر القليل من المعرفة يمثل شيئاً خطيراً

خذ مثالاً شركة " الخطوط الجوية الأمريكية " . حيث جمعت الشركة قدراً كبيراً من المعلومات بأفضل الأساليب لتضع معاً نظاماً للعطلات . وبينما كانت تلك المعلومات تتسم بالأهمية ، فإن الشركة لم تكن تنظر إلا إلى المعلومات التى تتعلق بصلب العمل : سفر الأفراد بالطيران بأسعار معقولة .

وقد فوجئ مسئولو الشركة حينما اكتشفوا اهتمام العملاء بالمعلومات عن العطلات أكثر من اهتمامهم بالمعلومات عن تذاكر الطيران المخفضة السعر التى تم

طرحها لكسب حرب الأسعار . وكانت المعلومات متاحة ، ولكنها كانت لاتزال مبدئياً تحت التقويم . أى إنها لم تتحول بعد إلى معرفة .

أو انظر إلى شركة التصميم باستخدام الحاسب الآلى التى كانت تستطلع بين الحين والآخر رأى وكيل معين بسؤاله أسئلة نمطية عن مدى شعور العميل بالرضا تجاه مستوى الدعم المقدم ، ومدى الانضباط فى مواعيد تقديم الخدمات وألوان الرسومات على الأوراق .

وعندما طرحت عليه الشركة فى النهاية سلسلة أخرى من الأسئلة تشمل بعض التحسينات المقترحة ، أصيبت بالصدمة عندما اكتشفت أن الوكيل كان يعتزم استثمار أمواله فى التصميمات الخاصة بالحاسب الآلى لحسابه الخاص وتنفيذ جميع أعماله بالمنزل . فقد كانت الشركة تعمل جاهدة فى جمع البيانات ، ولكنها كانت بيانات خاطئة . فإنها بكل بساطة لم تكن تطرح الأسئلة الصحيحة ، ولذا ضاعت جهودها مع عميلها سدى .

ولحسن حظها فقد اكتشفت الشركة خطأها فى وقت يسمح لها بإدخال التغييرات اللازمة لتدارك الموقف . فقد اقترحت دمج شركتين معاً للوفاء باحتياجاتها المستقبلية . كما لفتت نظر العميل إلى خبرتها الكبيرة فى إعداد التقارير والعروض والمواد الأخرى المتعلقة بتصميم الصور باستخدام الحاسب الآلى ، بالإضافة إلى معارفها الضخمة بالعمليات التى لا يستطيع العميل إنجازها بسرعة وسهولة . وقد وافق العميل على ذلك ، وقاما معاً بوضع ترتيبات العمل الجديد .

وفى الوقت الذى تتاح فيه المعلومات ، فقد تؤدى المعلومات الخاطئة إلى ما هو أسوأ من عدم استخدامها ـ فقد تتسبب فى وقوع كوارث .

نأخذ مثالاً آخر . صُدمت إحدى الشركات الصناعية عندما اكتشفت أن العملاء لم يكونوا يشعرون بالسعادة بسبب سياسة النقل والشحن بالشركة . فلكى يسهل عملية تسليم البضائع ، كان المصنع فى العادة يقوم على الفور بشحن أى جزء متاح من الصناعة المطلوبة والباقى عندما يتاح له فى وقت لاحق . وكان

مسئولو الشركة يفترضون أن التسليم السريع من شأنه إرضاء عملائهم . ومع ذلك فقد اكتشف فريق العمل أن العملاء كانوا ينظرون باستياء إلى البضائع التى لا تسلم كاملة . وكانوا يطلقون عليها " أوامر تسليم مهشمة " ، كما كانوا يكرهونها بشدة .

وكان مندوبو المبيعات ـ الذين يتعاملون مع العملاء يوميًّا ـ على دراية بذلك ، ولكن لم تكن هذه المعلومات تصل أبداً إلى العاملين فى أقسام التصنيع ، والنقل والشحن ، والتخطيط . وبمجرد أن أحاط المسئولون المناسبون بالشركة علماً بالمشكلة ، حتى كان بمقدورهم تعديل إجراءاتهم تبعاً لذلك .

ففى حالة حجب العاملين للمعلومات ـ دون قصد ـ عن رؤسائهم فى العمل ، فإن ذلك يعمل على حرمان الشركة من الاستفادة من تلك المعلومات فى عمل شيء ذى قيمة للعميل ، ولكن قد تحدث نفس المشكلة بصورة معكوسة عندما يفشل المدراء فى إطلاع موظفيهم على المعلومات المهمة .

وفى إحدى الشركات كان عمال الصيانة يبذلون أقصى ما بوسعهم لإصلاح وترقيم بعض المعدات القديمة كى تستمر حتى نهاية العام ، حينما كانوا يعتقدون أنها سوف يتم تخزينها كخردة . وتم طرح هذا التصور فى أثناء انعقاد إحدى ورش العمل المخصصة لتناول المشكلات المتعلقة بالعمل . وقد تساءل العاملون فى قسم الصيانة عن العائد من وراء بذل الكثير من الجهد والعمل فى معدات سوف يتم الاستغناء عنها بعد فترة وجيزة . ودهش رئيس الشركة ـ وبدلاً من إضاعة الجهود فى صيانة الماكينات اعتزمت الشركة زيادة إنتاج البضائع التى تنتجها بنسبة مائتين بالمائة .

فلأنه لم يكن يسمح بإطلاع من يحتاجون إلى المعلومات عليها ـ على الرغم من توافرها ـ كانت تتعارض أفكار الإدارة والعمال .

والقاسم المشترك فى معظم هذه المشاكل هو ضعف نقل البيانات أو المعلومات . حيث يعد التواصل أحد الأدوات الأكثر فعالية والأقل تكلفة التى يمكنك استخدامها فى جمع المعلومات عن عملائك الداخليين والخارجيين ، ولذا فمن

المثير للدهشة أننا لا نجد إلا القليل من الشركات تستخدم تلك الطريقة بصورة ناجحة .

ففي أى وقت ، ينتقل قدر كبير من المعلومات داخل الشركة ، أو بين الشركة وعملائها . ومع ذلك ، فغالباً ما نجد أن التواصل ـ كما رأينا فى الأمثلة السابقة ـ يتم بين الأطراف غير المناسبة ، أو لا يتم نقل المعلومات المتعلقة به . وكثيراً ما نجد أن من يمكنهم تحقيق أقصى استفادة من المعلومات هم آخر من يتلقونها .

وعادةً ما يكون قصور التواصل غير متعمد ـ نتيجة لضعف الهياكل الإدارية ، أو تصور أحد الأشخاص أو أحد الأقسام بأن الجميع يعرف المعلومات فعلياً ـ ولكن أحياناً ما يكون قصور التواصل متعمداً ، نتيجة للميل الغريزى لتجنب أن يكون المرء رسول شؤم يحمل الأخبار السيئة ، وبخاصة إذا كان هناك رسل سابقون يحملون أخباراً سيئة لم يتم استقبالهم بصورة طيبة .

وهناك مشكلة أخرى تتعلق بنقل المعلومات غالباً ما تظهر فى الشركات التى تستغنى عن كثير من عمالها . فالشركات التى تجرى تخفيضات على حجم العمالة بها ، غالباً ما يميل عمالها الباقون إلى التوقف عن الإبلاغ عن معلوماتهم ؛ حيث يشعرون بأنهم إذا امتلكوا معلومات لا يعرفها الآخرون فهم بذلك يحافظون على وظائفهم ، ومن ثم لا تستطيع الشركة الاستفادة بصورة كاملة من مواردها . ويضيع الإبداع الذى انقدح بفعل الاطلاع على المعلومات المتوفرة ، وغالباً ما يتم تعويض هذا النقص بالتخمينات والافتراضات الخاطئة .

وتتضح المشاكل المرتبطة بضعف التواصل ، ولكن تخيل ماذا يحدث إذا استطعنا التواصل بشكل ناجح بحيث ينصب مجموع معلوماتنا ومعارفنا على احتياجات العميل . فهذا هو ما نسعى إليه بالضبط . والاحتمالات تفوق الخيال . وحيث إن كل فرد فى أية شركة لديه مجموعة مختلفة من المعلومات والمعارف المخزنة فى عقله ، لذا فإن التفاعل بينهم يفتح فرصاً لا نهاية لها من أجل رؤى جديدة . وعندما نطلع على المعلومات ، تعمل عقولنا على الربط بين

المعطيات الجديدة بملايين التداعيات المختلفة التى لم تؤخذ فى الاعتبار من قبل .

والتحدى الحقيقي هو : إيجاد طرق لاستيعاب كل تلك المعلومات وبسرعة ، والاحتفاظ بها لمدة أطول ، وكذلك نقلها ، واستخدامها في ابتكار أفكار وحلول جديدة . وسوف نناقش هذا الموضوع بمزيد من التفصيل فى " الفصل العاشر "

من الممكن أن يتوافر لديك الكثير من أى شيء جيد

حتى الآن كنا نتناول مشكلة عدم كفاية المعلومات ، ولكن هناك مشكلة متفاقمة فى عالم اليوم ألا وهى أنه ليس لدينا الكثير والكثير .

فنحن نعيش في عصر المعلومات التي تحيط بنا من كل مكان . حيث لا نتلقى المعلومات من المصادر التقليدية ـ مثل الصحف ، والمجلات ، والراديو ، والتلفاز والاتصالات الداخلية بين الفروع والمكاتب وعملائنا ـ فقط ، ولكن من المصادر الجديدة ، مثل شبكة الإنترنت ، وبخاصة البريد الإلكترونى ، ومواقع الشبكة الدولية .

حيث يعمل البريد الإلكتروني وحده على زيادة التواصل فى واجبات العمل بصورة كبيرة وهو ما يواجهه الكثير منا كل يوم . حيث يتلقى بعضنا أكثر من مائتى رسالة عبر البريد الإلكتروني يوميًّا . فعندما عاد أحد الأطباء إلى مكتبه بعد غيابه ثلاثة أسابيع ، اكتشف وجود ألف وخمسمائة رسالة إليكترونية فى انتظاره . وتحتوى شبكة الإنترنت على ملايين المواقع الخاصة بالأفراد ، والجامعات ، والكليات ، والشركات التي يتراوح حجمها ما بين محلات بيع الزهور المملوكة للأفراد حتى الشركات الدولية العملاقة . فيمكنك إيجاد كل شيء تقريباً على الشبكة الدولية : وفرة من المعلومات ؛ بل والكثير منها .

ولا تؤدى هذه المعلومات البالغة الوفرة إلا إلى الإحباط ، والارتباك ـ وأحياناً ـ العجز التام عن اتخاذ القرارات الجوهرية . وقد أجرى بحث حديثاً على ألف

وثلاثمائة وثلاثة عشر مديراً فى " المملكة المتحدة " ، و " الولايات المتحدة " ، و " أستراليا " ، و " هونج كونج " ، و " سنغافورة " عن (**مدى الحاجة للمعلومات** : وأثر التحميل الزائد للمعلومات فى " المملكة المتحدة " والعالم بأسره) وكشف هذا البحث أن واحداً من بين كل أربعة مدراء كان يشعر بأن المعلومات الزائدة تربكه بصورة كبيرة حتى إنها تجعله يعانى آلاماً ذهنية مبرحة بل وبعض الآلام الجسدية . وقد وجد التقرير أنه نتيجة للضغوط التى يسببها التحميل الزائد للمعلومات قد حدث الآتى :

- أصيب ثلاث وثلاثون بالمائة من المدراء طبقاً للتقرير بالتوتر الحاد مع زملائهم مما أدى إلى تقليل الشعور بالرضا الوظيفى .
- شعر اثنان وستون بالمائة منهم بتدهور علاقاتهم الشخصية .
- اعتقد ثلاث وأربعون بالمائة أن القرارات المهمة كانت تتأخر .
- عانى ثلاث وثلاثون بالمائة منهم مشاكل صحية ـ وارتفعت هذه النسبة إلى ثلاث وأربعين بالمائة بين كبار المدراء .

وقد كان نصف المدراء تقريباً ممن شملتهم الدراسة يعتبرون شبكة الإنترنت السبب الرئيسى للتحميل الزائد للمعلومات . وقد استشهد أكثر من ثمانين بالمائة منهم بالزيادة السريعة فى الاتصالات الداخلية داخل الشركات والاتصالات مع العملاء والموردين .

فقد كان للوظائف الرئيسية لشبكة الإنترنت ـ البريد الإلكترونى وشبكات الأخبار والمواقع الإلكترونية ـ مضاعفات على مشكلة الإفراط فى تحميل المعلومات .

وتتمثل مشكلة البريد الإلكترونى فى سهولته الشديدة ، حيث يمكنك كتابة رسالة وإرسالها عبر البريد الإلكترونى فى ثوان معدودة ولكن قد تقضى ساعات فى الندم عليها . ويشجع البريد الإلكترونى السطحية بدلاً من التواصل المتعقل ، كما يشجع على الكم بدلاً من الكيف . وعلاوة على ذلك ، فإن الرسالة الإلكترونية تتطلب ردًا فوريًا . وفى الماضى كان المدراء الذين كانوا يتلقون خطابات تحتاج إلى قدر كبير من التفكير قد تجعلهم يجلسون على مكاتبهم

لأيام ، وهم يفكرون في الرد . أما عندما يتلقون رسالة عبر البريد الإلكتروني ـ في المقابل ـ فإنهم يشعرون بضرورة الرد في غضون ساعات .

والبريد الإلكتروني مثل الخطابات ، ومذكرات العمل ، والفاكسات ، يمكنه خلق مشكلة أخرى ؛ لأنه يخلو من جميع الإلمامات وردود الأفعال التي تتلقاها ـ غالباً عن غير قصد ـ في الحوارات المباشرة : نبرة الصوت ، والابتسامات والتعبيرات التي تنم عن الغضب ، وتقطيب الحاجبين من الدهشة ، والتي تعبر جميعها عن معان أعمق من تلك التي تعبر عنها الكلمات المنطوقة . والنتيجة هي احتمال إساءة تفسير مقاصد المرسل من قِبل المتلقي ، وهو ما قد يؤدي في المقابل إلى التوسع في تبادل الرسائل أو الملاحظات عبر البريد الإلكتروني لتوضيح المعنى المقصود ولتخفيف مشاعر الألم .

والمشكلة المتعلقة بالمنتديات الحوارية هي ضعف نوعية المعلومات المتوفرة بها نسبيًّا ؛ حيث يستطيع أي شخص الانضمام إلى أحد المنتديات الحوارية ، سواءً أكان لديه شيء مفيد يقوله أم لا ، أو لديه معرفة خاصة تتعلق بالموضوع محل النقاش أم لا . إلا أن الخبراء الحقيقيين يرسلون أيضاً رسائل إلى المنتديات الحوارية ، وقد يقدمون معلومات لا تقدر بثمن . والتمييز بين الغث والسمين أمر ليس بالهين .

ومشكلة " شبكة المعلومات الدولية " تشبه هذه المشكلة ، حيث يستطيع أي شخص في العالمٍ ، لديه القدرة على التعامل مع هذه التكنولوجيا المهمة ، أن ينشئ موقعاً خاصًّا . وتتراوح المواقع المتاحة بدءاً من الصفحات التي تنشئها الجامعات وتدور حول المشكلات الخطيرة ، مثل ارتفاع درجة حرارة الأرض بغرض عرض صفحات من المعلومات وتقديمها للشركات العملاقة وانتهاء بصور الحيوانات الأليفة لأحد الأشخاص .

وتتضح صعوبة تقويم المعلومات التي يتم جمعها والحصول عليها عبر الإنترنت بحادثة وقعت في صيف ١٩٩٧ ، عندما ألقى " كورت فونجوت " خطاب التخرج بمعهد " ماساشوستس للتكنولوجيا " الذي هز قلوب الكثيرين وانتشر حول العالم بسرعة البرق عبر الإنترنت . حيث كان أي شخص يتلقى

نسخة من الخطاب ثم يقوم على الفور بإرسال نسخ منها إلى الكثير من أصدقائه ، والذين يرسلونها بدورهم إلى آخرين . وكانت المشكلة الوحيدة تتمثل في : أنه لم يكن خطاباً ، ولم يلقه " فونجوت " ، ولم يُلْقَ بمعهد " ماساشوستس للتكنولوجيا "

فلم يكن " الخطاب " في الحقيقة إلا عبارة عن مقال في جريدة " **شيكاغو تريبون** " " Chicago Tribune " للكاتبة " مارى شميش " في شكل خطاب تخرج ساخر . وقام أحدهم بطبع نسخة منه ثم ـ بقصد أو عن غير قصد ـ أخطأ في وضع اسم المؤلف ، وقد خدع الكثيرين ، ومنهم زوجة " فونجوت " نفسه .

ولا يوجد شيء على الإنترنت ـ سواء في المنتديات الحوارية ، أو البريد الإلكتروني ، أو المواقع الإلكترونية ـ يمكن قبوله على أنه شيء مسلم به . وهو ما ينطبق على كل المعلومات أينما وجدتها . وينبغي تقويمها بتطبيق الفطرة السليمة للحكم على الأشياء ثم اختبارها بمقارنتها بمصادر أخرى . وعند استخدام الإنترنت كمصدر للمعلومات فإنه تنطبق نفس القواعد المطبقة في أي مجال بحثي آخر ، ودائماً ينبغي أن :

- تعرف مصدر المعلومات .
- تعرف سبب توفر المعلومات (قد يكون لدى المؤلف دوافع دفينة) .
- تطبق الفطرة السليمة في الحكم على الأشياء (مثلاً ، إذا كان أحد مواقع الويب يقدم عرضاً ببيع إحدى الآلات على نحو دائم ، فقد يكون من قبيل الحكمة أن تنتابك الشكوك "
- تختبر صحة أي شيء بمقارنته بمصدرين آخرين على الأقل .

ومع ذلك فليست المصادر الجديدة مثل شبكة الإنترنت هي وحدها التي تزيد احتمالية زيادة تحميل المعلومات . ففي أي نظام ترتبط فيه المجموعة بهدف مشترك ، يسهم كل فرد بما ينفرد به من معلومات تتوافر لديه . وبمجرد إطلاعنا على المعلومات تقوم عقولنا بربط المدخلات الجديدة بملايين التداعيات المختلفة التي قد لا تنتبه لها من قبل . ولكن هنا أيضاً تواجهنا احتمالية زيادة تحميل المعلومات .

وتحديد المشكلة هو أسهل ما في الموضوع . فهل هناك أى شيء يمكن فعله تجاه نقص المعلومات وزيادة تحميل المعلومات ؟ وهل تقوم التطورات الجديدة في فهمنا للطريقة التي يعمل بها عقلنا ، بتقريبنا ولو لخطوات يسيرة نحو الحل ؟ الإجابة هى : " نعم ، ولكن ..... " ، و " لكن " هنا تعنى أن الأمر يتطلب القيام ببعض العمل .

وتتمثل المشكلة في : كيف يمكننا استيعاب كل المعلومات التي تنهال علينا يوميًّا ، وتمحيص ما نحتاج إليه منها ، ونشرها في مؤسساتنا ، واستخدامها في إنتاج المنتجات والخدمات التي يحتاج إليها عملاؤنا ؟

وهناك عدة أدوات ، وأساليب يمكننا استخدامها للقيام بذلك الأمر على أكمل وجه . فمثلاً يمكننا تعلم مهارات التمحيص وتعلم القراءة بسرعة أكبر وبمزيد من الاستيعاب ، كما يمكننا تعلم استخدام ذاكرتنا بصورة أفضل ، وزيادة إبداعنا ، بالإضافة لتعلم استخدام " خرائط العقل " في معالجة البيانات .

وسوف نتناول هذه الأساليب وغيرها في (الفصل العاشر) ، كما سنوضح كيفية تعلم بعض الأدوات الجديدة المهمة .

لمحة مختصرة عن حياة قائد : " جيم كالينوسكى " ، " شركة الخطوط الجوية البريطانية " في " الولايات المتحدة الأمريكية "

يتمتع " جيم كالينوكسى " بمهارة تحويل البيانات إلى معلومات وتحويل المعلومات إلى معرفة ـ وهي المهارة التي ساعدت شركة الطيران التي يعمل بها على كسب ميزة تنافسية في " الولايات المتحدة الأمريكية ".

وقد أخذ " كالينوسكى " ـ الذى يعمل " مديراً للتسويق بالمكتب الإقليمى التابع " لشركة الخطوط الجوية البريطانية " بشرق " الولايات المتحدة الأمريكية " المعلومات ثم صاغها في شكل معرفة ، ثم قام بابتكار أسلوب جديد للتعويض الذى تتلقاه وكالات السفر .

ففي الماضي كانت شركات الطيران تعتمد بصورة رئيسية على وكالات السفر لبيع منتجاتها وتسويق خدماتها ، ولكن قامت شركات الطيران على مدار السنوات الخمس الماضية بتغيير ذلك الأسلوب تغييراً تاماً وذلك بالبيع المباشر للعميل . وعلى صعيد العمل (حيث لا مجال لغير العمل) ، يتم التسويق من خلال العلاقات مع الشركات التي يتم الدخول معها في اتفاق مباشر للشراء . وعلى صعيد وسائل الترفيه كان البيع يتم من خلال الاتفاق مع طاقم الطائرة ومنظمي الرحلات الذين كانوا يحتاجون إلى النقل الجوى كجزء من عرض منتجهم . كما كان يتم الوصول إلى العميل عبر الإعلانات وعمليات الترويج المصممة خصيصاً لجذب المسافرين إلى شركة الطيران . ولا تحتاج هذه الحالات إلى تسويق إضافي كما تؤدى إلى زيادة الحجز في الشركة .

وهذا لا يعني أن وكالات السفر لا تبيع أو لا توجه المسافرين إلى شركة أو أخرى من شركات الطيران ، فالبعض يفعل ذلك . فحتى في حالات البيع المباشر وجهود التسويق التي تبذلها شركات الطيران ، يعتمد الكثير من المسافرين على إرشادات وكالات السفر في مساعدتهم على اتخاذ القرار . كما تعتمد عليهم بعض شركات طيران مثل " شركة الخطوط الجوية البريطانية " أيضاً ، وبصفة رئيسية في توزيع التذاكر ، وكذا في توسيع قاعدتهم في المبيعات . ولكن كيف تستطيع شركات الطيران تحديد وكالات السفر التي توزع والأخرى التي تروج وتسوق منتجاتها بإيجابية ؟

فحتى عام ١٩٩٥ كانت وكالات السفر في " الولايات المتحدة الأمريكية " قد اعتادت الحصول على نسبة عشرة بالمائة كعمولة على تذاكر رحلات الطيران الداخلية والدولية علاوة على الحوافز الإضافية في الكثير من الحالات على أساس حجم العمل في العادة . وقد حدث أول تخفيض في العمولات على تذاكر الرحلات الداخلية عندما قامت شركة " دلتا إيرلاينز " ــ " Delta Airlines " بتحديد العمولة المدفوعة للوكيل الذى يوزع تذاكر طيران للرحلات الداخلية بخمسين دولاراً لكل تذكرة لرحلات الذهاب والعودة وخمسة وعشرين دولاراً لكل تذكرة لرحلات الذهاب أو العودة فقط .

واتبعت معظم شركات الطيران نفس النهج ؛ ففي النصف الثاني من عام ١٩٩٧ قامت شركة " يونيتد إيرلاينز " ـ " United Airlines " بتخفيض نسبة العمولة على تذاكر الطيران الدولية إلى ثمانية بالمائة . وقامت معظم شركات الطيران بعمل تخفيضات مشابهة . وكان من شأن هذه الإجراءات خفض الروح المعنوية لوكالات السفر التي اعتبرت هذه التغييرات تمثل خطة مبيتة لخفض الأموال المدفوعة لهم وتهديد مصدر رزقهم .

ولم يكن القائمون بأعمال " شركة الخطوط الجوية البريطانية " بالولايات المتحدة الأمريكية يهتمون بخفض التكاليف قدر اهتمامهم بمضاعفة عوائد استثماراتهم . وأخذت " شركة الخطوط الجوية البريطانية " تكافح لمدة عامين سعياً وراء تغيير عمولات مقاييس الجودة . حيث كانت شركة الطيران تحتاج إلى تحمل مسئولية أكبر للترويج لمنتجاتها وتسويقها . وكانت العمولات المدفوعة لوكالات السفر بصفة عامة تمثل استثماراً غير ناجح في الكثير من الأحيان . ولقد حان وقت إعادة توجيه تلك الأموال إلى وكالات السفر التي كانت تقوم حقاً بالترويج لمنتجات " شركة الخطوط الجوية البريطانية " وتسويقها ، إلى حملات التسويق الداخلية المباشرة والمخصصة لجذب المسافرين إلى رحلاتهم .

وبغض النظر عن مدى رد فعل شركات الطيران الأخرى أو حجم الضغوط التي كانت تمارسه عليهم وكالات السفر ، فقد وضعت " شركة الخطوط الجوية البريطانية " بالولايات المتحدة الأمريكية أسسها الخاصة بها . ولقد استطاعت فعل ذلك بفضل ثقتها في نفسها ، وبفضل ما كانت تشير إليه البيانات التي قامت بجمعها ـ وهي تلك البيانات التي تم تحليلها بعدة طرق ، ومنها نماذج عوائد الاستثمار ، ونماذج حساسية الوكالة ، ونماذج السيناريوهات المتوقعة في أفضل وأسوأ الأحوال .

وقد استعانت " شركة الخطوط الجوية البريطانية " بالولايات المتحدة الأمريكية بالمعرفة التي حصلت عليها نتيجة هذا التحليل بهدف وضع خطة تقوم على مفهومين جوهريين دفع أجر عادل لوكالة السفر عن حجز وإصدار تذكرة بالنيابة عنها ، ودفع أجر أكبر للأداء الأفضل في مجال المبيعات . وتم وضع هيكل مختلف تماماً للعمولات والتي تم حسابها طبقاً لمعادلة تراعي مدى

النشاط الذى تبذله وكالة السفر فى تدعيم " الخطوط الجوية البريطانية " .
وبفضل تحليل البيانات و " نموذج النسبة إلى مساهمة الوكالة " الذى وضعه " كالينوسكى " ، استطاعت شركة " الخطوط الجوية البريطانية " بالولايات المتحدة الأمريكية الحكم على قيام أية وكالة سفر ببيع ما تعتبره الشركة نصيبها الطبيعى من التذاكر أم لا . فالوكالة التى تبيع أكثر من حصتها تحصل على مكافأة وكيل بيع ، أما الوكالة التى تبيع أقل من حصتها فتحصل على أجر التوزيع باعتبارها وكيل توزيع فقط ، والوكالات التى تبذل جهوداً جبارة نيابة عن شركة الخطوط الجوية البريطانية يمكن أن تحصل على عمولة إضافية .

وكانت معظم وكالات السفر تشعر بأن نظام " شركة الخطوط الجوية البريطانية " للعمولات أكثر عدلاً من نظام منافسيها ، على الرغم من شعور الكثيرين بالاستياء لأن حجم المبيعات لم يعد المعيار الرئيسى .

فما الذى يشكل نصيباً عادلاً من وجهة نظر " شركة الخطوط الجوية البريطانية " ؟ يقول " كالينوسكى " :

> " نحن نبدأ بالنظر إلى عدد المقاعد المتوفرة لدينا " من الولايات المتحدة " إلى " لندن " فى كل درجات الخدمة . وكل ما نأمل فى تحقيقه هو وجود تناسب بين نسبة المقاعد المتوفرة فى خط معين من خطوطنا الجوية ونسبة الحجز التى نتلقاها على نفس الخط . فمثلاً إذا كان لدينا أربعون بالمائة من المقاعد الباقية بغير حجز فى رحلة متجهة إلى لندن فإن هدفنا هو الحصول على نسبة الأربعون بالمائة من التذاكر المحجوزة إلى " لندن " كحد أدنى "

ولكن كيف تجمع " شركة الخطوط الجوية البريطانية " بياناتها ؟ عندما تقوم وكالة السفر بالحجز ، فإنه يُستخدم نظام يعرف بـ " نظام الحجز بالحاسوب " " CRS " وتقوم خمس شركات بتقديم الحجوزات النهائية باستخدام نظام CRS إلى الوكالات حول العالم . وعند القيام بالحجز لأحد المسافرين يقوم الوكيل بجمع الكثير من المعلومات عن هذا المسافر ـ الهوية ، والمكان المقصود ،

والمقعد ، وطريقة الدفع ، وعنوان المنزل ، والأطعمة المفضلة ... إلخ . ويتم إدخال هذه المعلومات فى منظومة معقدة بحيث تضمن ـ ضمن أشياء أخرى ـ أن يصل المسافرون إلى مقصدهم الصحيح ، وأن تتلقى شركات الطيران المقابل المالى عن الحجز .

ويمكن لأية شركة طيران شراء هذه المعلومات من شركات " الحجز باستخدام الحاسوب " " CRS " وتنفق " شركة الخطوط الجوية البريطانية " ملايين الدولارات سنويًا على شراء تلك البيانات لاستخدامها فى جميع أنحاء العالم ، ويتأكد " كالينوسكى " من استخدامها الاستخدام الأمثل فيقول :

" نستطيع من خلال تلك المعلومات رؤية الأمور كما تظهر فى حصة السوق وما نحصل عليه من وكالات السفر . ومن ذلك يمكننا فهم السبب ـ مثلاً ـ وراء تلقينا لأربعين في المائة من الحجوزات فى درجة رجال الأعمال على الرحلات المتجهة إلى " لندن " فى فترة معينة " .

وتقوم " شركة الخطوط الجوية البريطانية " بتهذيب وصقل هذه المنظومة بشكل موسع ، فهى لا تكتفى بالنظر إلى كم الجهد الكلى المبذول فقط ، بل تنظر أيضاً إلى البيانات عن وكالات السفر الصغيرة والفردية ، والوكالات التى تشارك فيها جماعات متعددة ، بالإضافة إلى الوكالات الضخمة مثل وكالة " أمريكان إكسبرس " ـ " American Express " أو وكالة " روزنبلس إنترناشيونال " ـ " Rosenbluth International " . ولا تتوقف عند تلك النقطة ، بل يقوم " كالينوسكى " والشركة بفحص البيانات بأدق تفاصيلها بدءاً من مقاعد الطائرات وحتى مستوى المدينة المتجهة إليها الزيادة ؛ لكى تتضح أمامهم أدق المؤشرات .

ثم تقوم الشركة عندئذ بتحويل البيانات إلى معلومات ثم تحولها استقرائيًّا إلى معرفة مما يتيح للشركة أن تقول لوكالات السفر : " سوف ندفع لكم مقابل منحنا نصيباً **أكبر من** نصيبنا الطبيعى فى السوق " . حيث يقول " كالينوسكى " :

" إن ما تقوم به " شركة الخطوط الجوية البريطانية " بالولايات المتحدة الأمريكية هو إبلاغ وكالات السفر بأننا سندفع لهم أجراً عادلاً عن توزيع التذاكر بالنسبة لمن يقوم فقط بتوزيع التذاكر ، ولكننا سندفع عمولة مرتفعة عن نسبة المبيعات لمن يبذل جهداً حقيقيًا ويروج ويسوق منتجات وخدمات الشركة . فإننا نقوم بالتمييز بين من " **يسوِّق** " تذكرة ومن " **يوزِّع** " تذكرة فقط . فإذا اتصل أحدهم وقال : " أريد السفر إلى " لندن " فيمكنك أن تروج لمنتجات الشركة . وإذا قمت بذلك فسوف نكافئك . فأنت الآن مندوب مبيعات مقابل عمولة ، شأنك فى ذلك شأن مندوبى المبيعات الآخرين الذين يأخذون عمولة على عملهم "

وقد تكلف الأمر الكثير من العمل حتى وصلنا إلى النقطة التى استطاعت عندها شركة " الخطوط الجوية البريطانية " بالولايات المتحدة الأمريكية تطبيق خطتها الرائعة ؛ حيث كونت الشركة قاعدة بيانات شاملة - من أضخم قواعد البيانات فى العالم - ولكن البيانات فى صورتها الأولية قليلة الفائدة حتى يستطيع أى شخص أخذها وتحويلها إلى معلومات ثم يتصرف بناء على المعرفة المكتسبة .

خاتمة

مع زيادة عدد الدوريات والكتب والمجلات ، وتطور أنظمة الاتصالات عن بعد ازدادت حاجتنا إلى القراءة بسرعة أكبر والتذكر بصورة أقوى . وينبغى علينا التمكن من تنظيم وهيكلة المعلومات ، وكذلك تحويل المعلومات إلى معرفة . وسوف تؤدى هذه العملية إلى ثورة فى عالم الإبداع .

أنشطة

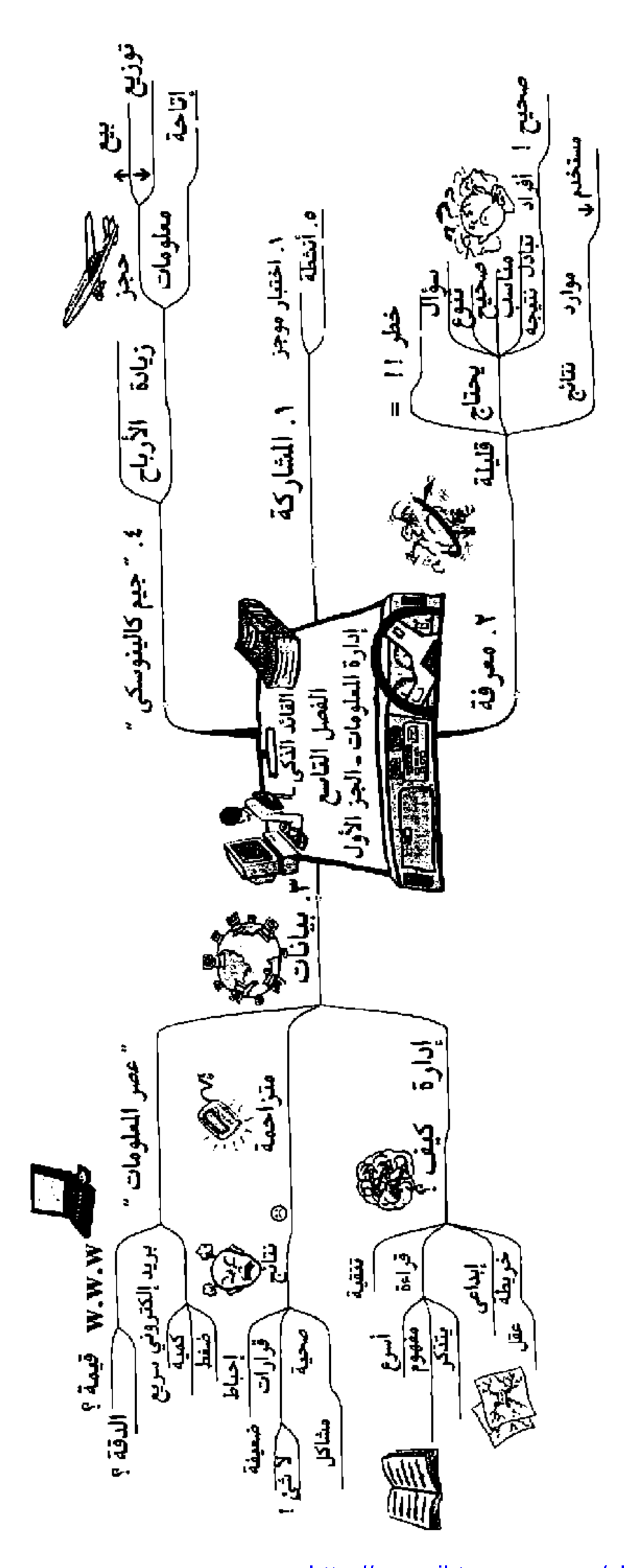
١. اطلب مردوداً من ثلاثة عملاء يعتقدون أنك قد أضفت قيمة إلى عملهم . ووثق هذا المردود واختبر دقته .

٢. افتح ملفاً باسم " معرفة خاصة بالعميل " واجمع البيانات المتعلقة بالعميل وأضف هذه المعلومات إلى الملف وراجع تلك المعلومات كل شهر . ويعد تسجيل المعلومات باستخدام " خرائط العقل " وكذلك تحديث " خريطة العقل " شهرياً من إحدى الطرق الفعالة لتسجيل البيانات وتذكرها .

٣. ولتطوير عمل عقلك ، اختر موضوعاً مهمًّا يتعلق بالعمل . وابحث في الكتب المتعلقة به وكذلك مصادر المعلومات المتعلقة بالموضوع ولخصها في " خريطة عقل " واحدة .

٤. اكتب ورقة أو منشوراً عن جوانب خبرتك .

٥. اختر موضوعاً يتعلق بالعمل تكون خبيراً فيه ، وقدم خبراتك لقسم آخر داخل شركتك .


القائد الذكي
الفصل التاسع
إدارة المعلومات ـ الجز الأول
١. المشاركة
١. اختبار موجز
٥. أنشطة
٢. معرفة
قليلة
خطر !! =
يحتاج
سؤال
تنوع
صحيح
مناسب
تبادل نتيجة
أفراد
صحيح !
نتائج
موارد
مستخدم
٣. بيانات
" عصر المعلومات "
W.W.W
قيمة ؟
الدقة ؟
بريد إلكتروني سريع
كمية
ضغط
متزاحمة
نتائج
إحباط
قرارات
ضعيفة
لا شئ !
صحية
مشاكل
إدارة كيف ؟
تنقية
قراءة
أسرع
مفهوم
يتذكر
إبداعي
خريطة
عقل
٤. " جيم كالينوسكي "
زيادة الأرباح
حجز
معلومات
بيع
توزيع
إتاحة

١١ إدارة المعلومات ـ الجزء الثانى

اختبار موجز

١. هل لديك موضوعات تحتاج إلى القراءة تفوق قدرتك على القراءة ؟ نعم / لا

٢. هل تعتقد أنه يمكنك مضاعفة سرعة قراءتك ؟ نعم / لا

٣. هل تسجل ملاحظات خطية عندما تحضر اجتماعاً أو ندوة ؟ نعم / لا

٤. هل تستخدم الرسومات التصويرية أو الصور لتدعيم الرسالة التى تعرضها فى اجتماعاتك الخاصة بالعمل ؟ نعم / لا

٥. هل تعانى مشاكل فى تذكر كل المعلومات التى يتطلبها عملك ؟ نعم / لا

٦. هل تستخدم الألوان فى تدوين ملاحظاتك ؟ نعم / لا

٧. هل تستخدم كل حواسك لتحسين ذاكرتك ؟ نعم / لا

٨. هل تتعلم طريقة لتحسين ذاكرتك ؟ نعم / لا

٩. هل تعتقد أن الحصول على قسط من الراحة بين الحين والآخر يساعدك على تحسين تذكر المعلومات الجديدة ؟ نعم / لا

١٠. هل تعتقد أن قوة تذكرك لمعلومات تفوق نسبة التسعين بالمائة ؟ نعم / لا

التقويم

ضع درجتين عن إجابة جميع الأسئلة بـ " نعم " ما عدا السؤال الأول والثالث والخامس والتى يستحق كل منها درجتين عن إجابته بـ " لا " .

إذا بلغ مجموع درجاتك أكثر من ثمانى عشرة درجة فأنت تستحق التهنئة ، وسوف يساعدك هذا الفصل على صقل مهاراتك فى القراءة والتذكر . أما إذا بلغت درجاتك ثمانى عشرة درجة أو أقل فسوف يبين لك هذا الفصل كيفية تقوية قدرتك على إدخال وتخزين واستدعاء المعلومات .

إطلالة عامة

سوف نلقى فى هذا الفصل نظرة إضافية على بعض الأدوات الذهنية ، وتشمل أساليب جديدة للقراءة والتذكر ، كما سنتناول كيفية استخدامها من قبل بعض الشركات والأفراد ـ والتى أدت إلى نتائج رائعة .

التكيف مع المعلومات

إننا نعيش فى عصر العولمة ، وتنتشر المعلومات عبر العالم بسرعة متزايدة . وتلك الشركات التى يقدر لها النجاح والازدهار هى تلك التى تتعلم الاستفادة من المعلومات وتحويلها إلى معرفة عن طريق استغلال الإمكانات التى تتمتع بها عقول العاملين بها . وينعكس الإدراك المتزايد لهذا الأمر على حقيقة قيام الكثير من المؤسسات الاستشارية حاليًّا بتعيين " مسئولين مختصين بجمع المعارف " ، أو " مسئولين عن التعليم " ، وتقوم كل جامعة بتعيين أستاذ لها على الأقل متخصص فى علم المعرفة .

ولاستغلال قوة التعليم ، ينبغى علينا وضع منظومة لزيادة الإبداع وابتكار الفكر الخلاق ، كما يجب علينا نشر تلك المعارف عبر شركاتنا حتى لا يبدد العاملون فى الأقسام المختلفة جهودهم هباءً .

موضوع من أجل المتعة والمنفعة

حيث إنه قد تم تقديم نسبة كبيرة جدًّا من المعلومات فى شكل مادة يجب قراءتها ، إما على الورق أو ـ كما يحدث بصورة متزايدة ـ على شاشة حاسب آلى ، فإن الشىء الوحيد والأهم الذى يمكننا القيام به لتحسين الكيفية التى نستخدم بها المعلومات ، هو تعلم كيفية القراءة بسرعة أكبر وبصورة أكثر كفاءة . والخطوة الأولى نحو تحقيق هذا الأمر تكمن فى إعادة النظر فى الطريقة التى نتعلم بها اكتساب معلومات جديدة .

وأفضل طريقة هى إلقاء نظرة عامة على الموضوع والبحث عن أية معلومات نعرفها ونفهمها بالفعل ، فهذا يسمح للعقل بتحديد أساس للمعرفة الموجودة أصلاً والتى نبنى عليها المعلومات الجديدة .

فإذا كان بين يديك كتيب يتناول سياسات وإجراءات وظيفة جديدة ، فإن أول ما يجب عليك فعله هو إلقاء نظرة عامة على الكتيب مع قراءة العناوين الرئيسية والنظر إلى الرسوم البيانية والصور . فهذا يحقق هدفين : يعطيك فكرة عامة عن الكتيب ، كما يساعدك على رسم خريطة ذهنية عن المعلومات التى تلم بها فعليًّا وتحديد المعلومات الجديدة .

وقد ناقشنا فى الفصول السابقة أهمية وضع هدف عند التعرض لمهمة معينة . وهو ما ينطبق أيضاً على قراءة وتعلم مادة جديدة . فإذا لم تكن لديك فكرة واضحة عما تحتاج إلى تعلمه ، فسوف تجد صعوبة فى تحديد إذا ما كنت قد تعلمته أم لا ، لذا من المفيد أن تقرأ خلاصة أية مادة جديدة قبل دراستها بالتفصيل .

ثم ابدأ بدراسة المادة دراسة مفصلة ، مع إعادة البدء بالأجزاء التى تفهمها فهماً جيداً ، ثم الانتقال إلى التى تلم بها بعض الشىء ، ثم الانتهاء بالأجزاء الأقل إلماماً بها . فهذا قد يعنى أنه بدلاً من قراءة الكتيب من الغلاف حتى الغلاف ، فإنك قد تقرأ الصفحات رقم : ٤ ، ١٧ ، ٢٣ ، ٣٠ ، ١ ـ ٣ ، ٩ ـ ٢٥ ... إلخ .

وبينما يبدو هذا الأسلوب ضرباً من العشوائية ، إلا أنه الأسلوب الأمثل لقراءة الكتيب ؛ وذلك لأنه يستغل الطريقة التى يعمل بها عقلك عند محاولته استيعاب مادة جديدة ـ بربطها بالأفكار والمفاهيم والحقائق التى يعرفها فعليًا .

وعلى الرغم من تعلم الكثير منا أن الأسلوب المباشر والتقليدى فى القراءة والاستذكار هو الأفضل ، فإنه قد ثبت عدم صحة هذا المفهوم ـ وعندما يتعلق الأمر بالقراءة فإننا نميل إلى اتباع النظم التى تجهد العقل . ويقدم " تونى بوزان " فى كتابه " The Speed Reading book " قائمة بعشرين عبارة عن القراءة . والكثير من العبارات المذكورة ربما تكون هى نفسها تلك التى كنا نتعلمها فى المدرسة : فمثلاً : " حتى تستوعب بصورة أفضل ينبغى عليك القراءة ببطء وعناية " ، " ينبغى أن تحاول الفهم بنسبة مائة بالمائة " ، " إن القراءة وإصبعك موضوع على السطر يشتت ذهنك وينبغى أن تتغلب عليه بالتدريب " . فهذه العبارات جميعها خاطئة ؛ لا تزيد قدرتك على الاستيعاب ، كما أن محاولة الفهم بنسبة مائة بالمائة تؤدى إلى نتائج عكسية ، ووضع الإصبع على السطر يساعد عينيك على التحرك بانسيابية وبصورة طبيعية على الصفحة .

ويقوم الكثير من الناس اليوم بالقراءة على شاشة الحاسوب . وهو ما يؤدى إلى مشاكل بدنية ، مثل إجهاد العينين وآلام الظهر .

وهناك بعض الأساليب لزيادة سرعة وكفاءة قراءة المواد المكتوبة على الورق ، ويمكن تعديلها بحيث تصلح للاستعانة بها فى قراءة المواد المكتوبة على شاشات أجهزة العرض :

- استخدم أداة إرشادية طويلة ورفيعة ـ عيدان تناول الطعام الآسيوية أو إبرة لغزل هى الحل الأمثل ـ كبديل عن " الإصبع " فهى تسمح لعينيك بالتحرك بانسيابية على الشاشة ، كما يمكنك الجلوس باسترخاء بعيداً عن الشاشة .
- غيّر الصورة المعروضة على الشاشة إذا كان برنامج جهازك يسمح لك بذلك . وحاول استخدام جهاز لا يجهد عينيك .
- خذ قسطاً بسيطاً من الراحة كل خمس عشرة دقيقة أو كل عشرين دقيقة ، مع إراحة عينيك بالنظر إلى أشياء تقع على مسافات بعيدة ومتوسطة .

وينبغى عليك ألا تستسلم لفيض المعلومات التى يجب أن تقرأها وتستوعبها . فهناك أمل ، وهناك طريقة للمساعدة . وقد تناولنا هنا بعض الأساليب المتاحة فقط . ويمكن إيجاد المزيد من المعلومات حول سبل تحسين القراءة والاستيعاب بسرعة فى كتاب " تونى بوزان " : " The Speed Reading book "

وبالمناسبة ، فإن العبارة الوحيدة الصحيحة فى الافتراضات العشرين المذكورة فى كتاب " تونى بوزان " هى : " يمكن قراءة أكثر من ألف كلمة فى الدقيقة إذا قرأت بسرعة "

الاتصال بذاكرة أقوى

سوف تساعدك أساليب زيادة سرعتك وكفاءتك فى القراءة على التعامل بصورة أكثر فعالية مع كميات المعلومات الكبيرة التى تتاح لك يوميًّا ، ولكن كيف يتسنى لك تذكرها ؟ وكيف تستطيع استدعاءها عند الحاجة إليها ؟

والفكرة التى تردد مراراً وتكراراً فى هذا الكتاب هى ربط وتداعى المعلومات . فأى شيء تفعله فى سبيل تقوية هذه الروابط سوف يقوى ذاكرتك .

وهذا يعنى أنك يجب أن تنتبه للكيفية التى تدخل بها المعلومات إلى ذاكرتك.

وقد أظهرت الدراسات أنه إذا استخدمت على الأقل ثلاثاً من حواسك الخمس عند تعلم معلومة جديدة ، فسوف تصل نسبة تذكرك لهذه المادة إلى أكثر من تسعين بالمائة ، لذا إذا كنت تريد تذكر شيء فينبغى المشاركة بأكبر عدد ممكن من الحواس .

لنقل إنك تريد تذكر مجموعة من الأرقام لتقديم عرض لشيء ما . فعندما تنظر إلى الأرقام فأنت بذلك تستخدم الحاسة الأولى ـ البصر . ويمكنك كتابة تلك الأرقام على ورقة ، ومن ثم تضيف الحاسة الثانية ـ اللمس . وسوف تزداد قدرتك على تذكر هذه الأرقام . وربما تستطيع ترديدها على مسامعك بصوت

مرتفع ، كما يمكنك أن تطلب من أحدهم أن يردد على مسامعك تلك الأرقام ، لذا تضيف حاسة ثالثة ـ السمع .

فكل حاسة من هذه الحواس تصنع مجموعة مختلفة من الروابط والعلاقات والتداعيات ؛ مما يزيد من قدرتك على تذكر الأرقام في وقت لاحق .

وبالإضافة إلى حواسنا الخمس ، فإننا نتمتع بعشر مهارات عقلية ، كما أوضحنا في (الفصل الرابع) وهذه المهارات العقلية ذات قيمة عظيمة بالنسبة للذاكرة . فكلما زاد عدد المهارات العقلية التي تستطيع المشاركة ، زاد عدد الروابط والعلاقات والتداعيات التي ستكونها في عقلك .

وتعمل " خرائط العقل " على الاستفادة من هذه المهارات العقلية ، بحيث يمكن استخدامها لتقوية ذاكرتك وقدرتك على استدعاء المعلومات .

وعندما يحاول المرء حفظ معلومة جديدة عن ظهر قلب فإنه يستخدم مجموعة من الأساليب ، فربما تكتب ملاحظات متفرقة على هوامش الورقة أو الكتاب ، مع تظليل الفقرات المهمة أو تدوين ملاحظات مفصلة أو خطية في دفتر منفصل لتدوين الملاحظات . وتقوم الطريقتان الأوليان بالمهمة على أكمل وجه ؛ حيث تساعدان على توضيح التداعيات ، ولكن تدوين الملاحظات بالطريقة الخطية في أثناء القراءة أو المذاكرة قد لا يحالفها النجاح ؛ لأنها تفشل في توضيح التداعيات . وفي المقابل ، فإن " خرائط العقل " تعتمد على قدرة العقل الطبيعية في الربط بين المفاهيم ؛ حيث لا تنحصر فائدتها في مساعدتنا على استيعاب المعلومات وحسب ، بل تساعدنا أيضاً على تذكرها ، ومن ثم فإنه يمكننا استخدامها .

خرائط العقل

كان على " جيم دينر " ، الذي يعمل مديراً للمشروعات بإحدى شركات الأدوية ، أن يستعد لإجراء اختبار مجهد يستمر طوال يوم كامل للحصول على شهادة معتمدة من " معهد إدارة المشروعات " (PMI) . وتكمن صعوبة الاستعداد لهذا الاختبار في أنه يختبر فهم المجال الكامل لإدارة المشروعات ،

كما لا يمكن تلخيص هذه المعلومات في وثيقة واحدة شاملة ، حيث إنها تلخص المعارف التي يمتلكها كل المهنيين والأكاديميين الذين يطبقون تلك المعارف ويطورونها . حيث يقول " دينر " : " لقد استخدمت " خرائط العقل " كأداة لتنظيم ما كنت أعرفه وما كنت أتعلمه ، وكذلك لمراجعة مجموعة من المصادر المختلفة ، ولقد نجحت نجاحاً مدهشاً "

وكان يتحتم على " دينر " الإلمام بخمس جوانب من المعرفة . وقد أعد " خريطة عقل " منفصلة لكل موضوع ، باستخدام ورقة بيضاء .

وقد استخدم كتاب معهد إدارة المشروعات " A Guide to the Project Management Body of Knowledge " كمرجع أساسي . ودعمه بالكثير من الكتب الأخرى . وعندما كانت تصادفه معلومة جديدة من أي مصدر ، كان يضيفها إلى " خريطة العقل " الخاصة بالموضوع المناسب لها ، فيقول :

> " عندما كنت أطالع أي مرجع من المراجع التي وجدتها ، كنت أعود إلى " خريطة العقل " وأضيف إليها المادة الجديدة . وكنت أقوم بدمج المعلومات المستفادة من المصادر المختلفة ، ولم يكن من الممكن تنسيق كل تلك المعلومات بحيث تتسق مع بعضها ، ولكن مع " خرائط العقل " ، استطعت تنسيقها بطريقة متناغمة "

وبعد انقضاء فترته الأولية من الدراسة ـ التي قام فيها بإدخال كل المعلومات التي كان يحتاج إلى تعلمها إلى " خرائط العقل " ـ تمكن " دينر " من استخدامها كمرجع مساعد يتسم بالشمولية وسهولة الاطلاع فيه ، فيقول :

> " لقد كان هذا المرجع يتكون من ثماني ورقات فقط . والبعض يستخدم كتب المراجعة والبطاقات الضوئية . بل هناك بعض البرامج تباع بمائة وخمسين دولاراً والتي تقوم أساساً باختبارك في هذه الموضوعات . ولا بأس بالبطاقات الضوئية ، ولكن مكتوب على كل بطاقة جملة واحدة فقط . وتضطر لأن تسأل نفسك " عن أي موضوع تتحدث هذه الجملة ؟ " ، ولكن عندما تنظمها في " خريطة العقل " فإنه يمكنك فهم السياق : حيث تحمل دلالات أكثر ، كما توضح المزيد من المعاني .

وعندما اقترب موعد الامتحان استخدم " دينر " " خرائط العقل " الخاصة به للقيام بالمراجعة يوميًّا فيقول : " كنت أراجع ورقة واحدة يوميًّا . فأول ما أبدأ به يومى هو الجلوس فى مكان ما ومطالعتها بينما أرتشف القهوة وأنعش ذاكرتى "

وقد وضح مدى قيمة " خرائط العقل " عندما أدى " دينر " الامتحان ، فيقول : " لا تستطيع أحياناً تحديد الجانب المحدد من الموضوع الذى يختبرونك فيه . ولكن كان هذا الموضوع يلمع فى ذهنى ، كما كنت أستطيع رؤية " خريطة العقل " وقراءة الموضوعات من خلالها " .

وقد اجتاز " دينر " الاختبار فى أولى محاولاته حتى إنه لايزال يحتفظ " بخرائطه العقلية " : " إننى أستخدمها كمرجع فى عملى ، وقد كنت أستخدمها أيضاً فى كتابة بعض تقارير إدارة المشروعات " .

التوقيت والتسلسل

تعد الذاكرة ظاهرة معقدة ، ويكتشف العلماء كل يوم الجديد عن الكيفية التى تعمل بها ، ولنأخذ مسألة التوقيت والتسلسل مثالاً على ذلك ؛ حيث إننا نتذكر فى العادة أول شيء نقرؤه فى الجلسة وكذلك آخر شيء قبل الاستراحة . كما أننا نتذكر أية مادة غريبة أو لافتة للنظر نتعرض لها فى أثناء القراءة ، ولكننا قلما نتذكر باقى الأشياء . وننطلق على النزعة إلى تذكر أول شيء وآخر شيء نقرؤه مفهوم " الأولوية للأحدث "

وهو ما يقترح طريقة جيدة عند تعلم المعلومات الجديدة ـ وهى الحصول على فترات راحة منتظمة فى أثناء القراءة . فإذا أضفت نقاط بداية ونهاية إضافية ، فسوف يزداد مقدار المادة التى ستتذكرها ، كما ستقل الفترات التى قد تتعرض فيها تلك المادة للنسيان .

والحد الأقصى للوقت الذى تقضيه فى جلسة واحدة فى موضوع واحد وأنت تتعلم مادة جديدة هو خمس وأربعون دقيقة . بل إن الاكتفاء بنصف ساعة

أفضل . وفي نهاية كل جلسة ، خذ قسطاً من الراحة لمدة خمس دقائق للاستلقاء والاسترخاء ؛ مما يمنح عقلك وقتاً لاستيعاب ما كنت تتعلمه .

ويعد مبدأ " الأولوية للأحدث " من النقاط المهمة التي ينبغي تذكرها عند التخطيط لجلسة تدريبية أو ندوة . فإذا كنت تحتاج إلى القيام بتدريب لمدة ساعتين ، فبدلاً من وضع جلسة واحدة تستمر لمدة ساعتين يمكنك تقسيمها إلى أربع جلسات مدة كل منها نصف ساعة . وللأسف لا يشيع استخدام هذا الأسلوب ؛ حيث تتم جدولة معظم الندوات وكذلك ورش العمل التدريبية بحيث تعقد في جلسات تستغرق ساعتين . ويسير الإيقاع الطبيعي للعقل في شكل دورات تستغرق كل منها مدة تتراوح ما بين ثلاثين إلى خمسين دقيقة . والعمل بطريقة تتوافق مع الإيقاع الطبيعي للعقل يقوى القدرة على التذكر . أما العمل بطريقة تتناقض معه فسوف تزيد صعوبة التذكر .

وتذكر الإيقاع الطبيعي للعقل عند التعامل مع أحد العملاء ، حيث أبدى أحد مندوبي المبيعات بمدينة " نيويورك " ضيقه مؤخراً عندما قدم لأحد العملاء منشورات وبعض المعلومات ، ولكن بعد أن عاود زيارته بعد شهر ، كان العميل قد نسي كل شيء عرض عليه .

حيث قال مندوب المبيعات : " لقد تحدثت معه قبل الغداء بنصف ساعة . وكان العميل مشغولاً بأربعة أشياء في وقت واحد ، وكنت أتنافس مع كل شخص يحاول الفوز به قبل ذهابه لتناول الطعام "

ولمضاعفة قدرة العميل على تذكر عروضك ينبغي أن تكون آخر شخص يراه قبل الغداء ، أو أول شخص يراه بعد الغداء .

وهناك إيقاع آخر للعقل ذو أثر ملحوظ على الذاكرة ، ألا وهو : أسلوب وعدد مرات مراجعة المادة . فلكي تضاعف قدرتك على تذكر معلومة جديدة ينبغي أن تراجعها بعد مرور ساعة ، ثم تراجعها مرة أخرى بعد مرور يوم ، ثم بعد مرور أسبوع ، وأخيراً بعد مرور شهر . وبعد هذه المرات الأربع سوف تحتاج المادة إلى قدر يسير من المراجعة في المستقبل لتثبيتها في ذاكرتك .

ونحن نتعلم باستمرار حقائق جديدة عن ذاكرتنا المدهشة . وسوف يجد القراء الذين يريدون التعرف على هذا الموضوع بشكل موسع الكثير من المعلومات حول أساليب تقوية الذاكرة فى كتاب " تونى بوزان " : " Use Your Memory "

تطبيق المعلومات

لقد ناقشنا أساليب تخزين المعلومات فى عقولنا بسرعة وكفاءة أكبر ، كما ناقشنا أساليب تحسين قدرتنا على استدعاء تلك المواد . وتتناول المرحلة القادمة تطبيق تلك المعلومات لتنمية شركتك وزيادة عدد عملائك . كما سنتناول موضوعات أخرى تعنى بنشر المعلومات ذات الصلة بشركتك ؛ حتى يستفيد منها جميع الأفراد والأقسام . ويقدم لنا " مارشال تيرلى " عضو الجمعية الأمريكية للكتاب والمؤلفين والناشرين (ASCAP) ، نموذجاً ممتازاً لكيفية القيام بذلك على وجه التمام باستخدام " خرائط العقل "

وقد استخدم " تيرلى " - الذى يرأس " فريق تطوير قسم إصدار تراخيص النشر " التابع للجمعية - " خرائط العقل " فى تدوين الملاحظات ، وجمع الأفكار ، وتكوين رأى جماعى ، والتخطيط ، ونقل الأفكار للأقسام الأخرى فى مؤسسته . ويقول " تيرلى " : " يتوقف النجاح على مدى جودة التواصل ، وفى الغالب لا تكفى الكلمات للتواصل . وتعد " خرائط العقل " أداة ممتازة للتواصل عند استخدامها مع المهارات العقلية المتعددة مثل : الألوان ، والصور ، والرموز ، واللغة "

وقد طُلب من فريق " تيرلى " القيام بعرض الأعمال على أحد الفرق المنتدبة والمكلفة بإعادة تنظيم أحد أقسام الشركة . وقد طرح القائمون بالمهمة عدة أسئلة عن طبيعة العمل الذى كان يقوم به فريق " تيرلى " ، وسبب ضمه للكثير من الأشخاص للعمل فيه ، يقول " تيرلى "

" يعد هذا الجانب من العمل الذى أديره معقداً إلى حد ما ؛ فهو يشتمل على : إصدار التراخيص ، والمبيعات ، وخدمة العملاء ، وعمليات التجميع ، والكثير من التحليل ، ومعالجة المعلومات . ولم يكن من السهل توضيح هذا الأمر

للمنتدبين للقيام بالمهمة بسرعة وبوضوح . وقد راودتنا فكرة الاستعانة " بخرائط العقل " باعتبارها أفضل طريقة لعرض تلك الأمور وتوضيحها .

حيث قمنا برسم " خريطة عقل " بمقاس ست أقدام طولاً فى ست أقدام عرضاً ، وبدأنا برسم صورة مركزية تمثل رمزاً موسيقيًّا . كما قمنا برسم أشكال رمزية تمثل أعضاء الفريق ، كل عضو بلون مختلف .

وكان الرمز الموسيقى يمثل التراخيص الموسيقية ، بينما كانت الأشكال الرمزية تمثل تنوع وظائف الفريق ، وكذلك التنوع الثقافى لأفراد الفريق ، بالإضافة إلى مهاراتهم المختلفة .

ثم قمنا برسم مجموعة من أجهزة التلفاز تُصْدِرُ خطوطاً دائرية ؛ وذلك لأننا نصدر تراخيص لإذاعة الموسيقى على شاشة التلفزيون . وقد كانت تلك الأشكال تبدو كتروس فى آلة محكمة التصميم "

وقد كانت " خريطة العقل " تشتمل على فروع ملونة ترمز للعمليات المختلفة التى كان يؤديها الفريق بالإضافة إلى الأنظمة التى تدعم كل عملية وأثرها على العملاء المحليين والدوليين .

ولم يكن فريق " تيرلى " متأكداً من مدى قبول أعضاء الفريق المنتدب للعرض ؛ حيث لم يكن أى منهم على دراية " بخرائط العقل " فيقول :

" لقد قمنا بتقديم عرض مختصر نسبيًّا ؛ حيث قام ثلاثة منا بأخذ دورهم فى ذلك . وفى النهاية شعر أعضاء الفريق المنتدب بالسعادة وقالوا " حقًّا ، يبدو أنكم تفعلون أشياء فى فريقكم نريد تعميمها على مستوى القسم ككل .... ولم نكن ندرك ماهية العمل الذى تقومون به ولا مقداره " . ونتيجة لذلك فقد تبنى الفريق المنتدب تنظيمنا المؤسس وقام بتعميمه على مستوى القسم "

والآن **هذا هو** التواصل الناجح .

لمحة مختصرة عن حياة قائد : " روزنبلث إنترناشيونال "

المعرفة والمعلومات

إذا كانت هناك شركة في " الولايات المتحدة الأمريكية " قد ابتليت بسيل منهمر من المعلومات ليس له نهاية ، فهي شركة " روزنبلث إنترناشيونال " المتخصصة في السفر ؛ حيث تتغير أسعار تذاكر الطيران وأسعار إيجار السيارات ، وكذلك أسعار الغرف بالفنادق تبعاً لموسم ومدة الإجازة ، بالإضافة لآلاف الاختلافات التى يتسبب فيها الموردون ، وهي الاختلافات التى يتوقف عليها المبلغ الذى سيدفعه العملاء وكذلك أرباح " روزنبلث إنترناشيونال "

والمعلومات عن الموردين ليست هي المعلومات الوحيدة التى ينبغي على الشركة إدارتها ؛ حيث يجب أن تعرف شركة " روزنبلث إنترناشيونال " الكثير أيضاً عن عملائها ، مثل حدود وقتهم وميزانيتهم وكذلك ما يطلبه الأفراد استعداداً لسفرهم . وقد أصبح أمر الحصول على هذه المعلومات وتحويلها إلى معرفة مفيدة علماً مستقلاً بذاته بشركة " روزنبلث إنترناشيونال " . فمنذ عام ١٩٩٤ كان فريق العاملين يقوم بوضع برنامج على الحاسوب خاص بالشركة يطلق عليه " DACODA " أو (التحليل الملخص الذى يحتوى على القواعد التى يجب مراعاتها لاتخاذ القرارات المثلى) ، ويأخذ هذا البرنامج الكثير من المعلومات المعقدة ثم يقوم بتنقيحها لتحديد أفضل الأساليب لجذب العملاء . ولا يقوم البرنامج فقط بتعيين الوكلاء ثم التعرف على آخر أسعار التذاكر عن طريق حاسباتهم الآلية ، بل إنهم يرجعون إلى ملف كل عميل للتعرف على احتياجاته ومتطلباته ؛ مما يمكنهم من اختيار أنسب شيء بالنسبة له .

حيث يقول " مايك ماكورميك " ـ نائب رئيس علاقات الموردين بشركة " روزنبلث إنترناشيونال " : " يسمح هذا النظام للعملاء بالاختيار ؛ مما يمكنهم من تحقيق أفضل استفادة في مقابل الأموال التى دفعوها . وفي السابق كنا نقتصر على ما يمكنك فعله بأى برنامج حسابى مع مجموعة من الأشخاص الأذكياء . وبهذه التكنولوجيا المبتكرة يمكننا الآن مساعدة الشركات على إنفاق ميزانيتها فى السفر بطريقة ذكية بحيث تحقق أعلى عائد ممكن "

وقد تم تحديث معظم عمليات معالجة البيانات ، وذلك باتباع النموذج الذى قدمه العاملون بقسم " مايك " التابع لشركة " روزنبلث إنترناشيونال " والذى يستبعد أى شيء ليس له صلة بالموضوع ، من المعلومات التى تتدفق بصورة آلية من مصادر متنوعة .

حيث يقوم فريق " مايك " بتقويم هذه المعلومات باستمرار وإدخال التعديلات كلما لزم الأمر لوضع منظومة عمل تتسم بأكبر قدر ممكن من الشمولية . حيث يقول " مايك " : " نسعى لتوسيع شبكة العمل ، فنحن لا نريد أن نقيد وجهة نظرنا فى إطار ضيق بتركيز انتباهنا على جوانب قليلة فقط " ، حيث تصب الشركة الكثير من التركيز على دراسة صناعة السياحة ، بدلاً من الاعتماد على خبراء من خارجها .

ويقول " هال روزنبلث " ــ رئيس مجلس إدارة الشركة والمدير التنفيذى بها ـ : " لدينا الكثير من المتخصصين بالشركة ؛ حيث نضع العملاء نصب أعيننا فنقوم بدراسة الموردين بنفس الدقة التى تدرس بها بورصة " وول ستريت " أحوال سوق الأسهم من أجل مستثمريها . حيث نحاول التعرف على كل شيء يتعلق بكل شركة طيران ، وكل سلسلة فنادق ، وكل شركة لتأجير السيارات . كما نحاول التعرف على سلوكياتهم وثقافتهم المؤسسية وتوجهاتهم وأهدافهم . ولدينا شخص مختص بدراسة كل شركة . وأثق فى قدرة هؤلاء الأفراد على تمييز وتنقيح المعلومات المناسبة " .

وقد أصبحت شركة " روزنبلث إنترناشيونال " مؤسسة تقدم الخدمات المعلوماتية الخاصة بصناعة السياحة ، حيث تصدر دوريات عن التوجهات العامة فى صناعة السياحة وأحدث التغييرات اليومية . وإصداراتها هى " ماركت بلاس " ـ " Market PLACE "، و" ماركت ووتش " " Market WATCH " . وتختص إصدارات " ماركت بلاس " بأحدث المعلومات حول صناعة السياحة فى المجالات ذات الاهتمام الرئيسى بالنسبة لعملاء شركة " روزنبلث إنترناشيونال " ، وترسل للعملاء والوكلاء عبر البريد الإلكترونى . أما إصدارات " ماركت ووتش " فتصدر شهريًّا وتختص بنشر أمور مثل تكلفة السفر . ويتم جمع وتوزيع المعلومات آليًّا ، ويشرف عليها أحد

المراجعين . حيث يقول " مايك " : " تتمتع عمليات الجمع بين هذه التقنيات وكذلك مساعدونا بقوة التأثير " ، وهو ما يميزنا عن باقى شركات السياحة الأخرى "

وعند جمع المعلومات التى ترغب فى تحويلها إلى معرفة ، فإن " مايك " ينصح باتباع قاعدة يسيرة ، ألا وهى : الذهاب إلى المصدر الأساسى لأية معلومة ترغب فى استخدامها . حيث يقول : " ليس من المفيد أن تتخذ قراراً بناء على كلام الآخرين . فقد تكون المعلومات المستفادة من فريق ثالث غير دقيقة أو غير مكتملة . لذا فإننا نذهب مباشرة إلى المصدر "

خاتمة

قد تناولنا فى هذا الفصل عدداً قليلاً من الأمثلة على أشخاص قد تعلموا الاستفادة من القدرات الطبيعية التى يتميز بها العقل ، وبهذا استطاعوا نقل مؤسساتهم نقلة عظيمة . ويمكننا جميعاً تعلم الاستفادة من تلك القدرات . حيث يمكننا الاستفادة من الإمكانات العظيمة التى يتميز بها العقل البشرى، وإطلاق العنان للطاقة الهائلة للإبداع والابتكار .

أنشطة

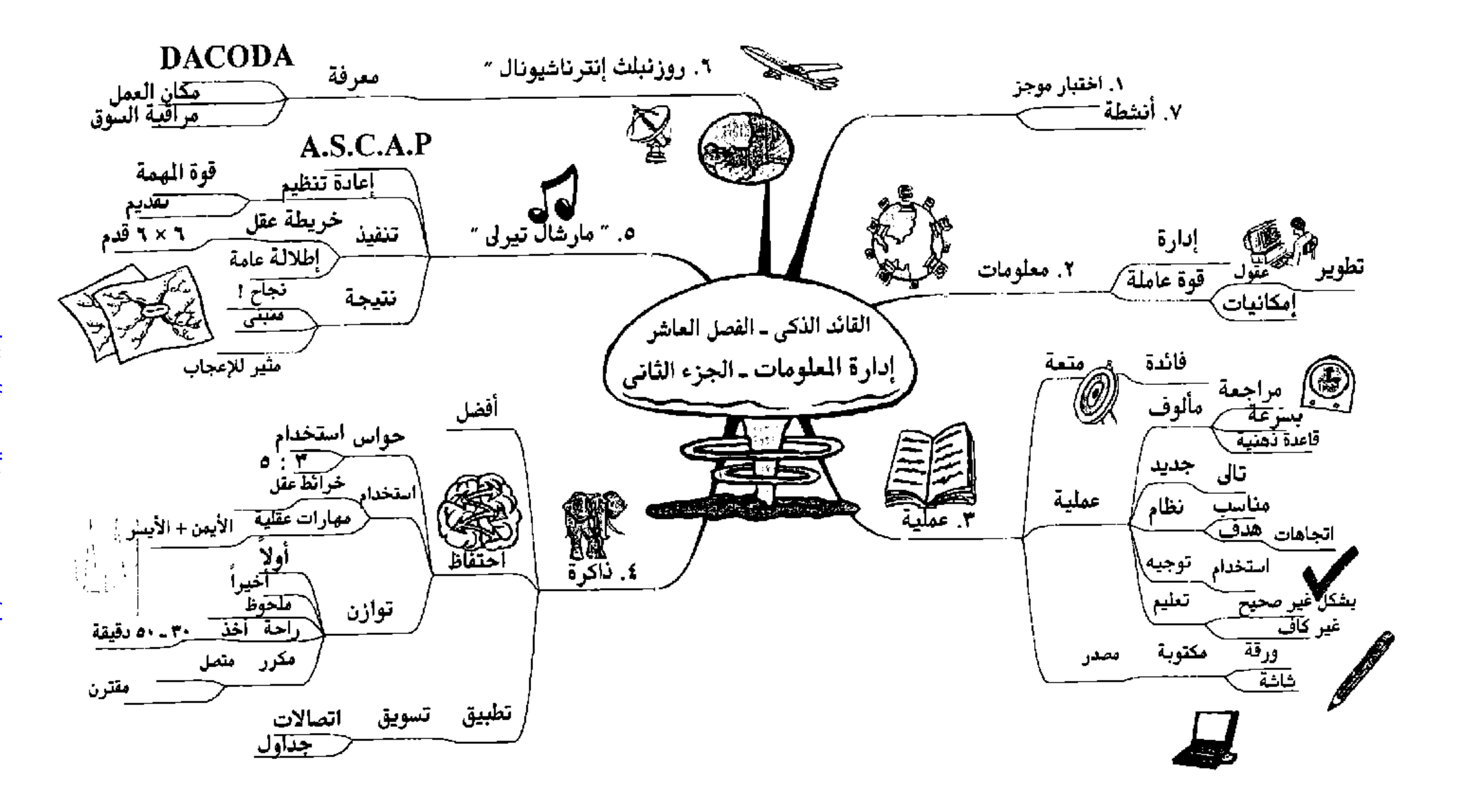
١. اعقد اجتماعات تضم كل الموظفين الحاليين الذين يتعاملون مع عمليات معينة تتعلق بالعمل . واجعل كل عضو من أعضاء الفريق يشارك بالتفاصيل المهمة فى مجال عمله .

٢. من الممكن أن تكون الاجتماعات الأسبوعية أداة فعالة فى التواصل . فقم بوضع نظام للعاملين معك بحيث يثير اهتمامهم وحماسهم ويشتمل على أهداف تعليمية محددة .

٣. استخدم " خرائط العقل " لتسجيل وقائع اجتماعك القادم فى العمل .

٤. التحق بدورة تعليمية حول القراءة السريعة ، وقيم درجة تحسنك فى القراءة على مدار الأشهر الستة القادمة .

٥. احضر ندوة حول تحسين الذاكرة واستخدم المهارات التى تعلمتها لتحسين سير عملك .



القائد الذكي ـ الفصل العاشر
إدارة المعلومات ـ الجزء الثاني
١. اختبار موجز
٧. أنشطة
٢. معلومات
إدارة
قوة عاملة
تطوير
عقول
إمكانيات
٣. عملية
متعة
فائدة
مألوف
مراجعة
بسرعة
قاعدة ذهنية
عملية
جديد
تالي
نظام
مناسب
هدف
اتجاهات
توجيه
استخدام
تعليم
بشكل غير صحيح
غير كاف
مصدر
مكتوبة
ورقة
شاشة
٤. ذاكرة
أفضل
احتفاظ
حواس استخدام
٣ : ٥
استخدام
خرائط عقل
مهارات عقلية
الأيمن + الأيسر
توازن
أولاً
أخيراً
ملحوظ
راحة
أخذ
٣٠ ـ ٥٠ دقيقة
مكرر
متصل
مقترن
تطبيق
تسويق
اتصالات
جداول
٥. " مارشال تيرلي "
A.S.C.A.P
إعادة تنظيم
قوة المهمة
تقديم
خريطة عقل
تنفيذ
٦ × ٦ قدم
إطلالة عامة
نتيجة
نجاح !
مبنى
مثير للإعجاب
٦. روزنبلث إنترناشيونال "
معرفة
DACODA
مكان العمل
مراقبة السوق

١١ عملية الابتكار من خلال العمل بروح الفريق

اختبار موجز

١. هل تحتفظ بقائمة أو " خريطة عقل " عن الأنشطة اليومية أو الأسبوعية التى تؤديها فى الوقت الحالى ؟ نعم / لا

٢. هل لديك طريقة لتقدير قيمة هذه الأنشطة بالنسبة للشركة ؟ نعم / لا

٣. هل لديك طريقة لقياس أدائك بالنسبة لهذه الأنشطة ؟ نعم / لا

٤. إذا كنت تؤدى عملك على نحو طيب فهل ترى أنه ليس ضروريًّا أن تفهم المحصلة النهائية التى يؤدى إليها عملك ؟ نعم / لا

٥. هل لديك طريقة لتحديد أولويات الأنشطة التى ينبغى عليك تحسينها ؟ نعم / لا

٦. هل تعرف من هم الأشخاص الرئيسيون الذين يؤثرون فى أية طريقة تؤدى بها هذه الأنشطة ؟ نعم / لا

٧. هل تعرف من يدعمك ومن لا يدعمك فى عملية التحسين هذه ؟ نعم / لا

٨. هل تقارن أداءك لكل نشاط بأداء شخص آخر يؤدى نفس النشاط ؟ نعم / لا

٩. هل لديك منظومة مستمرة للاطلاع على كل جديد من احتياجات عميلك ؟ نعم / لا

١٠. إذا لم يشتكِ العملاء من أى شيء ، فهل تفترض أن هذا مؤشر طيب ؟ نعم / لا

التقويم

ضع درجتين عن كل سؤال مجاب عنه بـ " نعم " ما عدا السؤالين الرابع والعاشر اللذين يستحقان درجتين عن إجابتهما بـ " لا "

إذا بلغ مجموع درجاتك ثماني عشرة درجة فأكثر فهذا يعنى أنك تفهم الموضوع فهماً ممتازاً ، وسوف يساعدك هذا الفصل على صقل مهاراتك . أما إذا كان مجموع درجاتك أقل من ثماني عشرة درجة فسوف يضيف هذا الفصل الكثير من التطور إلى شخصيتك كقائد .

إطلالة عامة

بعد تناولنا للكثير من أحدث ما توصلنا إليه فى كيفية عمل العقل ومدى المساعدة التى يقدمها لنا هذا الفهم لنكون أكثر كفاءة ونجاحاً فى حياتنا اليومية ، فسوف يبين لك هذا الفصل كيف يتم دمج كل تلك المعلومات فى برنامج شامل يساعد أصحاب الأعمال على تحقيق نتائج ملحوظة . وهذا هو سر نجاح " ريتش بانون " (انظر الفصل الأول) .

تخيل أن مديرك ذات صباح ، زارك فى مفاجأة غير متوقعة وعرض عليك المساعدة لحل أخطر المشاكل المتعلقة بالعمل والتى تواجهها فى الوقت الحالى . فإنك ستختار أكثر المشاكل إثارة للضيق والإحباط والتى تظهر كل شهر ، وتستغرق ساعات وساعات من وقتك فى عمل يبعث على الملل ويجهد العقل .

ويضحك مديرك ويقول : " اعتبر الأمر منتهياً ! " فتنجلى سحابة الدخان وتجد نفسك محاطاً بوجوه مألوفة . حيث لم تكن تعلم أن المشكلة التى تقودك

نحو التخطيط هى نفس المشكلة التى يعانيها خمسة أشخاص آخرين فى شركتك .

فيعقد مديرك حواراً جماعيًّا بلغة العمل ، والتى تؤدى إلى قيام ستة منكم بالحديث والاستماع لبعضكم البعض بأسلوب جديد ، ساعتها تشعر كأن كل الجدران والحواجز التى كانت بينكم قد زالت فجأة . وعندما تنتقل إليك كل معرفة جديدة فى أثناء الاجتماع ، يقوم عقلك بتكوين روابط وتداعيات جديدة عن كيفية تطبيق هذه العملية فى الكثير من المشكلات الأخرى الملحة والمتعلقة بالعمل ، وفى نفس اللحظة ـ على ما يبدو ـ تفكر فى الكثير من الطرق التى يمكنك بها استخدام نفس الأدوات لتحسين حياتك وحياة من حولك .

وعند انتهاء الاجتماع تكون أنت وزملاؤك قد حددتم هدفاً من الممكن تحقيقه ، ووضعتم جدول عمل ، وخطة بالإضافة لتحديد الأدوات اللازمة لتحقيق هذا الهدف . وبعد روح الحماس التى تكونت لدى مجموعتك حديثاً ، أصبحوا يعرفون أن هذه الروح مجرد البداية ، كما تعرف أنت أن الباب قد انفتح ؛ فهذه المسائل التى كنت تنظر إليها كمشكلات ، أصبحت الآن تنظر إليها كفرص . ولديكم الآن القدرة على التواصل مع بعضكم والإحاطة بالموضوع من جميع جوانبه ، وكذلك القدرة على إيجاد الحلول التى تعود بالفائدة على عملائك وشركتك ، كما تدرك أيضاً أنك تضيف قيمة حقيقية إلى شركتك .

هل يبدو هذا الكلام محض خيال ؟ الواقع يقول إن استخدام ورشة العمل الخاصة بعملية " الابتكار من خلال العمل بروح الفريق " (PITT) يتم تطبيقه كثيراً .

ويتجسد أحد المظاهر الرئيسية لورش العمل التى تطبق تلك القاعدة فى استفادتها من الظروف المحيطة بعمل المشاركين فى هذه الورش لتطبيق المهارات الجديدة والقيام بالتغيير . حيث يصبح الموظفون الذين يحضرون تلك الورش ثروة إبداعية لشركتهم ، كما يستطيعون تكوين آراء عن المسائل المتعلقة بالعمل ، وكذلك البحث عن الفرص لجعل الابتكار المستمر أمراً معتاداً داخل الشركة .

وهناك فائدة أخرى لورش العمل هذه ، تتمثل فى توفير ما يقدر بخمس وعشرين إلى ثلاثين بالمائة من الوقت الذى يقضيه الموظفون فى إدخال التعديلات وتصحيح الأخطاء . وسوف نناقش هذا الأمر لاحقاً فى هذا الفصل .

أهمية العمل بروح الفريق

لقد اطلعنا في (الفصل السادس) على مميزات تطبيق نموذج " **معادلة النجاح** " " TEFCAS " فى عملنا . وسوف نطبق الآن هذا المنهج على عمل الشركة ككل وعلى العمليات التى تجرى بها .

وسوف تتذكر أن **معادلة النجاح** " TEFCAS " عبارة عن منهج للعمل بأقصى قدر من الكفاءة . **ومعادلة النجاح** " TEFCAS " هى الاختصار الذى يعنى ما يلى : العمل عن طريق **المحاولة** " Trial " (T) ، ثم **النتيجة** " event " (E) ، ثم **مردود** " feedback " (F) ، ثم **اختبار** " check " (C) ، ثم **ضبط** " adjustment " (A) ، ثم **هدف** " goal " (G) ، ثم **نجاح** " success " (S) . وقد بدأنا نقاشنا بالحرف الأخير (S) والذى يرمز إلى النجاح فى تحقيق الهدف النهائى .

أما هنا فسوف ندع ذلك الحرف " S " ليمثل المنتج النهائى ، أو الخدمة النهائية التى ستقدم للعميل . وإذا ما نظرنا إليه بتلك الطريقة سوف يتضح على الفور أنه لكى تسير العملية كلها بأفضل شكل ممكن من الكفاءة ، فينبغى على كل موظف أن يعرف احتياجات العميل ـ كل موظف ابتداءً من الموظفين الذين يعملون تحت التدريب حتى أكبر الموظفين درجة .

ومع ذلك ، فإنه فى الأغلبية العظمى من الشركات لا يكون لدى معظم الموظفين إلا فكرة مبهمة عن سير عملهم فى الإطار الكلى للعمل ؛ مما يؤدى إلى سوء توجيه عملهم الذى يقومون به ، كما يتسم بعدم الكفاءة عموماً .

وبما أن العقل ينشد الكمال فسوف يسعى ويحاول ملء أية فراغات بالافتراضات كما عرفنا في (الفصل الثالث) . وقد تكون هذه الافتراضات بعيدة تماماً عن الواقع . فإذا سمعت أشخاصاً يقولون شيئاً مثل " كنت أظن .... " ، أو " أعتقد ..... " ، أو " أفترض ..... " فيمكنك أن تعرف أنهم يقومون فقط بملء الفراغات ، ولو أنهم كانوا يعرفون ويفهمون حقاً لقالوا " أعرف ......" ولو كانوا يعرفون حقاً لاستطاعوا إضافة التفاصيل لتوضيح الصورة كما يحدث في فرق العمل التي تستخدم " خرائط العقل "

دراسة حالة

" فينسنت لويزا جر "

قد تأتي التفاصيل التي توضح صورة النتيجة الناجحة من قبل أي موظف ، كما اكتشف صاحب أحد المطاعم بولاية " لويزيانا " فقد استعان " فينسنت لويزا جر " ، رئيس مجلس إدارة مطاعم " كوكو " التي تقدم الوجبات المكسيكية ، مستعيناً بخرائط العقل في حل مشكلة صعبة كان يواجهها ، حيث كان المعدل المرتفع للجريمة في الحي المجاور للمطعم ينفر الزبائن من تناول العشاء في المطعم . فقام " فينس " بتصميم " خريطة عقل " رئيسية ووضعها في مكان ظاهر بحيث يمكن الاطلاع عليها من قبل جميع أفراد طاقم العاملين بالمطعم ، بدءاً من الرئيس وحتى العاملين الذين يقدمون الوجبات .

وقد سمحت تلك الخريطة للجميع برؤية الصورة الكاملة للموضوع (المعدل المرتفع للجريمة ، وأثره على سير العمل بالمطعم) ، وقد سمحت لهم أيضاً بالمشاركة بأفكارهم لحل المشكلة .

حيث اقترح أحد المضيفين بأن يقف أفراد من طاقم العاملين بالمطعم خلف سيارات الزبائن عند مغادرتهم المطعم ليوفروا لهم الشعور بالأمان . وقد تم تطبيق اقتراحه ، وزاد عدد الزبائن بشكل ملحوظ ، وانتعش العمل !

تتطلب منظومة العمل المتسمة بالكفاءة صورة واضحة للنجاح

يعد الناتج النهائي لأية شركة بطريقة أو أخرى عبارة عن أحجية صورة ضخمة مقطوعة والتي يتم جمعها لصلحة العميل ، حيث يسهم كل موظف بعدد

من أجزاء الأحجية (نستخدم لفظة " عميل " هنا ليس للإشارة إلى العميل الخارجي النهائي فقط ، ولكن للإشارة أيضاً إلى المستخدم الداخلي لنتيجة أي نظام في أية مرحلة) .

وغالباً ما يعمل الموظفون مع أجزائها المنفردة دون أدنى معرفة عن الشكل النهائي الذي ستتخذه الصورة الكاملة للأحجية ، ويعتبر هذا الأمر سبباً شائعاً لعدم كفاءة العمليات . فما هي النتائج ؟ ينشغل العاملون والمدراء بمسألة التغلب على الأزمات التي يخلقها غياب التواصل ونقص مهارة التركيز على الأسباب الجذرية للمشكلات وإيجاد الحلول . وتسير العملية ككل بأفضل شكل ممكن عندما يعرف كل موظف علاقة تخصصه في العمل بباقي التخصصات ، وكذلك دوره في إطار الأحجية ككل .

وما إن يُحسِّن العاملون والمدراء قدرتهم على التواصل حتى يتمكن الجميع من فهم العملية ككل . ويتحول فريق العمل إلى طاقة غير عادية تستطيع إيجاد الحلول التي تحسن أسلوب أداء العمل في الشركة وكذلك أسلوب عمل العاملين بها .

وينبغي تعليم أفراد الفريق كيفية تحديد متطلبات أنشطتهم للوصول إلى النتيجة النهائية ، وكذلك كيفية الارتباط بمنظومة العمل الكلية . ويمكن استخدام " خرائط العقل " بكفاءة عالية في تحليل منظومة العمل . حيث تؤدي عملية توضيح متطلبات العميل إلى تحسن تلقائي في العمل ، ويرجع ذلك إلى آلية العقل الموجهة نحو النجاح ، وكذلك اتضاح العلاقات بين الأنشطة والمهام المختلفة .

ومن بين ما ورد على لسان " ريتش بانون " " إذا أخذت أية منظومة عمل وحللتها إلى عناصرها الأولية ، فسوف يكون بين يديك مجموعة كاملة من الأدوات التي يمكنك استخدامها لحل أية مشكلة تواجهك على الإطلاق "

تحليل منظومة العمل

عند تحليل منظومة العمل يميل المرء إلى الارتباك ؛ لأنه لا يفهم الفروق بين المصطلحات التالية " **عملية** " ، و " عملية **ثانوية** " ، و " **نشاط** " ، و " **مهمة** " . ومع ذلك فغالباً ما يستخدم المرء هذه المصطلحات كمرادفات لبعضها . وهي ليست كذلك .

المهام

المهام هي الخطوات التفصيلية التي يؤديها المرء عند تحويل المعطيات إلى نتائج . والمهمة هي المستوى الأدنى من عمل أو سلوك الفرد والتي يمكن تناولها بالدراسة والقياس والتحليل . فمهمة الموظف المكلف بتحديد مواعيد لقاءات العاملين في قسم المبيعات قد تشمل ـ مثلاً ـ الاتصال بالعميل ، وتحديد موعد اللقاء معه ، ووضع تاريخ ووقت الموعد في جدول رئيس .

الأنشطة

يتم جمع المهام المرتبطة ببعضها في نشاط واحد (انظر الشكل ١١-١) . وعادة ما يشتمل النشاط الواحد على عدد من المهام يتراوح بين خمس عشرة إلى عشرين مهمة .

ويؤدي كل موظف عدداً من الأنشطة كجزء من عمله اليومي . وكل نشاط يتضمن تحويل شيء يتلقاه موظف من موظف أو قسم آخر (معطى) ثم تحويله إلى شخص آخر (نتيجة) ـ ومن الممكن أن يكون هذا أي شيء ناتج من إضافة أجزاء إلى خط التجميع وإدخال المعلومات إلى قاعدة بيانات . على سبيل المثال ، كثيراً ما يتلقى أحد الموظفين ذوي الدرجات الوظيفية العليا معلومات من الوظائف الأخرى (الموردين) ، ثم يقوم بأداء سلسلة من المهام لتحويل البيانات إلى تحليل مفيد . ثم يرسل التحليل (النتيجة) إلى عميل داخلي ، الذي قد يستخدمه في الإعداد لكتابة تقرير مالي شهري . ويمكن أن تشتمل أمثلة أنشطة مندوب المبيعات على إيجاد عملاء جدد والاجتماع بهم ، وإبلاغ العملاء

القدامى بعرض المنتج الحديث ، أو كتابة تقرير شهرى يلخص الاتصالات بالعملاء ويراجعه نائب رئيس قسم المبيعات .

ما هو النشاط ؟

يعرف النشاط بأنه :

" سلسلة المهام

التى تحول المعطى إلى

نتيجة " .







(مهام)

الشكل ١١ـ ١ تعريف النشاط .

العمليات الفرعية

العملية الفرعية هى مجموعة من الأنشطة المرتبطة ببعضها والتى تعد جزءاً من عملية أكبر .

العمليات

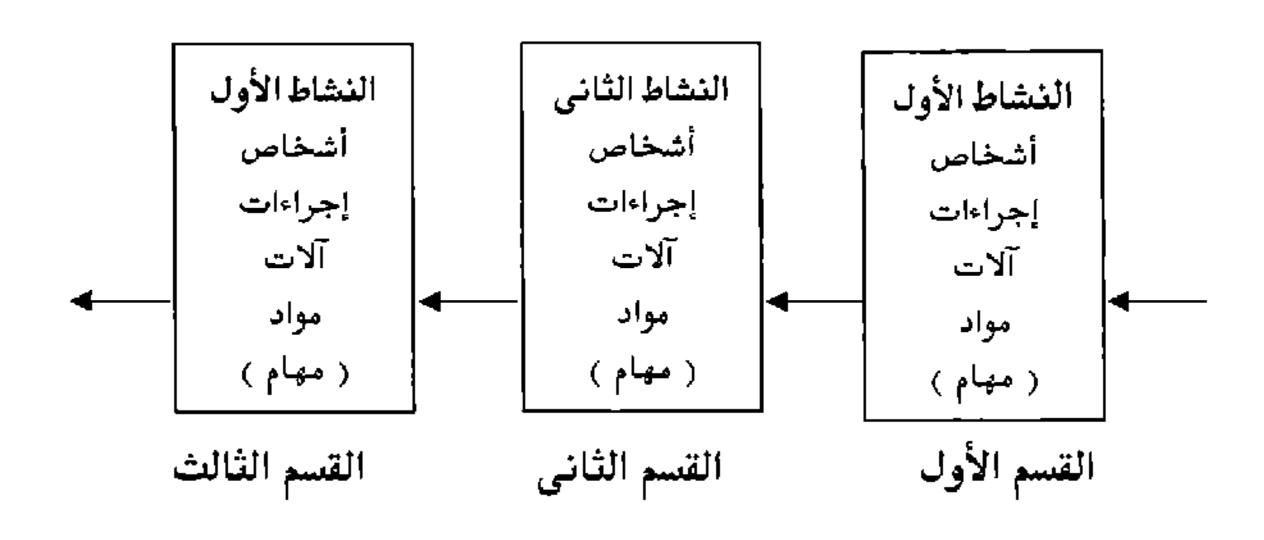
يتم الربط بين الأنشطة والعمليات الفرعية ليكونا عملية رئيسية . وتشتمل العملية على ترابط أو تسلسل الأنشطة بأسلوب منظم بهدف الوصول إلى نتيجة محددة لصالح مجموعة معينة من العملاء (انظر الشكل ١١ـ ٢) . ويدخل الربط

والتسلسل ضمن المهارات المخية بالعقل البشرى التى تناولناها بالنقاش فى (الفصل الرابع) .

وقد تكون هناك ثلاثون أو أربعون عملية تجرى فى وقت واحد فى أية شركة ، وعادة ما يؤديها الكثير من الأقسام والأشخاص المختلفين (انظر الشكل ١١ ـ ٣) .

اربط بين أنشطة العمل وادمجها فى عملية واحدة تنطلق لتحقق أفضل النتائج .

تعرف العملية بأنها مجموعة من الأنشطة ، والإجراءات ، والآلات ، والمواد المنتظمة فى أنشطة تتعلق بالعمل للوصول إلى غاية معينة .



الشكل (١١ ـ ٢) مخطط تعريف العملية .

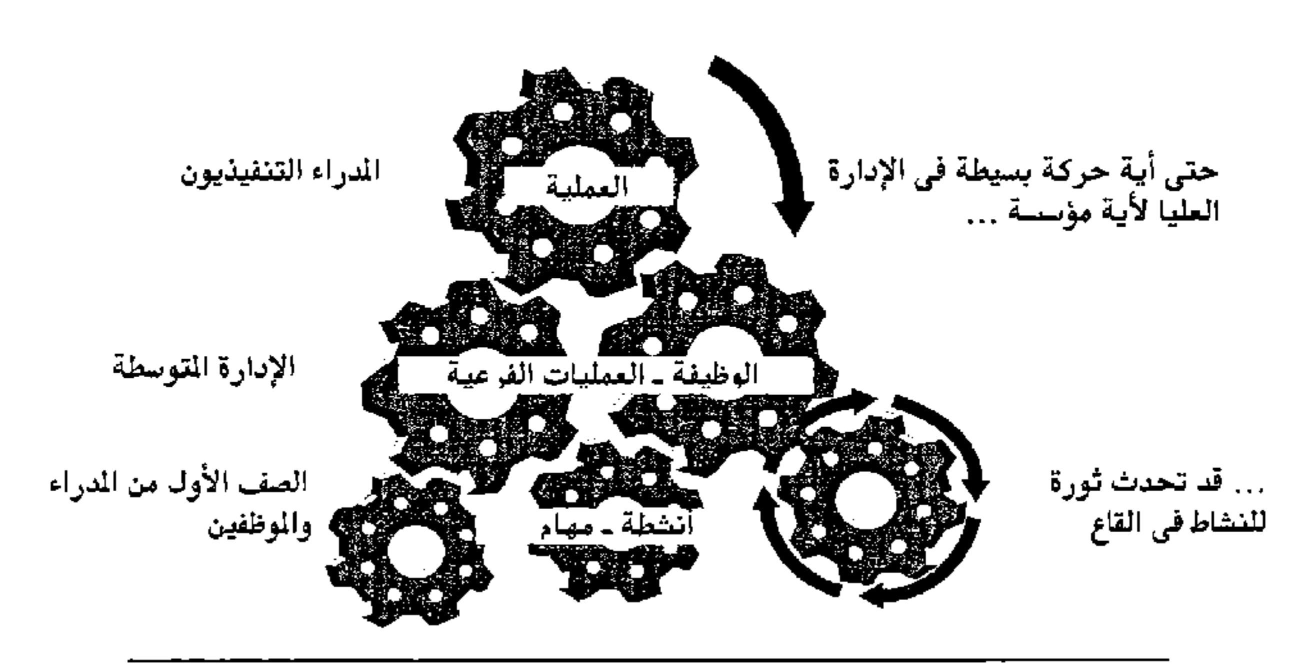
العلاقة بين العمل والهيكل التنظيمى

يتكون الهيكل التنظيمى لكل الشركات تقريباً من ثلاثة مستويات :

١. **العمال الذين يباشرون أعمالهم اليومية** : وهنا يتم إنجاز المهام والأنشطة . وفى هذا المستوى غالباً ما يكون هناك القليل من الفهم للعمليات التى تجرى داخل الشركة ، أو لكيفية سير أنشطة الأفراد فى إطار العمل بالشركة .
٢. **الإدارة المتوسطة** : عادة ما ينظر مدراء الإدارة المتوسطة إلى العمل من منظور الأنشطة والعمليات الأولية ، وحيث إن المدير الذى يعمل بالإدارة المتوسطة مسئول عن التنسيق بين وجهات نظر المستوى الأعلى (عملية) الخاصة بالعمل ومعارف المستوى الأدنى (مهمة) فلكى ينجح هذا المدير عليه أن يفهم المهام ، والأنشطة ، ومنظومة العمل .
٣. **الإدارة العليا** : ينظر التنفيذيون إلى العمل من منظور منظومة العمل وكثيراً ما تكون معارفهم عن الأنشطة أو المهام قليلة أو معدومة .

ويجب أن تعمل المستويات الثلاثة معاً إذا كانت الشركة تريد النجاح . ومع ذلك فغالباً لا يحدث ذلك ؛ مما يؤدى إلى شعور العميل بعدم الرضا ويشك فى كفاءة المنتج .

تتكون منظومة العمل من سلسلة من الأجزاء المتشابكة والمتلاحمة ، وهى أشبه ما يكون بتروس آلة تعمل بسلاسة .



الشكل (١١ ـ ٣) مخطط التروس

قد تؤدى مشكلات التواصل فى العمل إلى وقوع نتائج مأساوية

فى المؤسسة الناجحة يحدث التواصل بين كل المستويات الثلاثة باستخدام نفس المصطلحات ، كما تقوم المؤسسة بإيجاد نفس الروابط والعلاقات بين الأهداف المحددة . وعند حدوث ذلك يتفق جميع العاملين بالشركة على كيفية إعطاء الأولوية لإخلاص العاملين لأهدافها .

مستوى الإدارة التنفيذية (منظومة العمل)

يأتى المسئولون التنفيذيون فى الشركة على قمة الهرم الوظيفى ، وهم من يتولون مسئولية تحديد الأهداف ووضع اتجاهات وسياسات الشركة ، مثل : زيادة حصة الشركة فى السوق ، وزيادة الأرباح ، والعمل على إرضاء العميل ، ثم يحددون الأعمال التى ينبغى القيام بها والموارد التى ينبغى إتاحتها لتحقيق أهداف الشركة . فيجب عليهم رؤية الصورة الكاملة وإكمال الأحجية .

ومع ذلك فكثيراً ما نجد أن المسئولين التنفيذيين لا يعرفون شيئاً عن العمل الذى يجرى بالمستويات الأدنى ، كما لا يعرفون شيئاً عن أثر قراراتهم على هؤلاء العمال . فيجب عليهم التأكد من إطلاع جميع الأفراد المعنيين بجميع المستويات بالمؤسسة على المعلومات والمعارف المتعلقة بعملهم ، حتى يتسنى لهؤلاء المسئولين اتخاذ قرارات أكثر ذكاءً ، والأخذ فى الاعتبار الأثر الذى ستحدثه تلك القرارات .

مسئولو الإدارة المتوسطة (نشاط أو عملية فرعية)

يقع مسئولو الإدارة المتوسطة فى مستوى متوسط بين المسئولين التنفيذيين وطاقم العاملين ، فهم يكلفون فى بعض الأحيان بأداء أكثر المهام صعوبة . فينبغى عليهم تفسير القرارات الصادرة عن المسئولين التنفيذيين وترجمتها إلى أنشطة ومهام ، وكذلك نقلها إلى العمال ، ثم مباشرة عملية تنفيذها .

وقد يؤدى التفسير إلى مخاطر صعبة . ففى إحدى الشركات كان رئيس مجلس الإدارة ونائب الرئيس يتحدثان معاً فى مطعم الشركة ، وعبر رئيس مجلس الإدارة عن تطلعه للتعرف على أحوال الشخصيات العاملة فى قسم

الصيانة بخصوص بعض عقود عملهم بالشركة . فما كان من نائب رئيس مجلس الإدارة إلا أن عاد إلى مكتبه وأصدر تعليماته بعمل تحليل كامل لتكاليف صيانة خط الإنتاج بالشركة . وعندما أرسل التقرير إلى رئيس مجلس الإدارة ، وسأل الرئيس نائبه عن سبب إعداد هذا التقرير . وعندما قال له إنه قد أمر بإعداده بناءً على ما جاء في حوارهما معاً ، ما كان من رئيس مجلس الإدارة الذى أصيب بالدهشة إلا أن قال إنه كان يتحدث معه لمجرد الحديث ، ولم يكن يريد تقريراً يستغرق أسبوعين لإعداده !

مستوى طاقم العاملين (مهمة أو نشاط)

فى مستوى طاقم العاملين ، غالباً لا يعرف الموظفون شيئاً عن طبيعة عملهم فى إطار منظومة العمل ككل . فهم لا يعرفون صلة عملهم بالشخص الذى يليهم فى المنظومة كما لا يعرفون بالضبط النتائج المترتبة فى حالة ما إذا كان عملهم به بعض الأخطاء ، أو إذا فشلوا فى إنجاز عملهم فى الوقت المحدد ، أو إذا لم ينجز على الإطلاق . كما أنهم لا يعرفون أهداف الشركة وسياساتها العامة - فهم لا يعرفون الشكل الذى ينبغى أن تكون عليه الأحجية وهى مكتملة وكذلك شكل الصورة وهى كاملة . وهذا لا يعنى أنهم لا يبالون ، بل ببساطة لا يتوفر لهم الوقت ؛ لأنهم مشغولون جدًا بأداء المهام لدرجة أنهم لا يستطيعون طرح أسئلة عن أمور تبدو غير ذات صلة بعملهم . وإذا لم يتم وضع برنامج تعليمى لنقل هذه المعارف ، فإنه يمكن اكتسابها أحياناً فقط عبر سنين من خبرة العمل بالشركة .

والشركات التى تقوم بتخفيض حجم العمالة بها غالباً ما تخسر خبرة قدامى العاملين بها . حيث يضطر العمال الجدد إلى قضاء وقت طويل فى محاولة التعرف على موقعهم فى " الأحجية " حتى يتسنى لهم تقدير مدى مساهمتهم فى منظومة العمل ؛ مما يؤدى فى الغالب إلى دروس مؤلمة ، وقدر أكبر من التكلفة لكل نتيجة ، وكذلك تقديم مستوى خدمى أقل من ذلك الذى تقدمه المؤسسة التى يستوعب العاملون بها العلاقة بين المهام ، والأنشطة ، والعمليات .

حيث تعرضت إحدى الشركات لعقوبات قاسية ؛ لأن أحد موظفيها الجدد لم يدرك أهمية ورقة كان يتعامل معها . حيث أخذ الموظف نسخة مطبوعة على

الحاسوب ثم ألقاها على كومة من الورق وتركها كذلك طوال اليوم . وكانت النسخة تحمل التوقعات المالية الربع سنوية ، وكان رئيس مجلس الإدارة يتوقع أن يجدها على مكتبه في صباح اليوم التالى . وعندما لم تصله لم يستطع رئيس مجلس الإدارة الذى أصيب بالحيرة أن يبلغ عدداً من محللى بورصة " وول ستريت " عن أحدث المعلومات عن الأرباح الربع سنوية . وكما يتضح من هذا المثال ، فقد يؤدى الفشل فى التواصل إلى أى شيء بدءاً من الإصابة بحالات من الضيق (كما فى حالة التقرير غير الضرورى عن قسم الصيانة) وحتى الكوارث المحققة (كما فى حالة الفشل فى إرسال النتائج المالية لرئيس مجلس إدارة الشركة) .

عملية الابتكار من خلال ورش العمل الجماعية تساعد على سد الفجوة فى التواصل

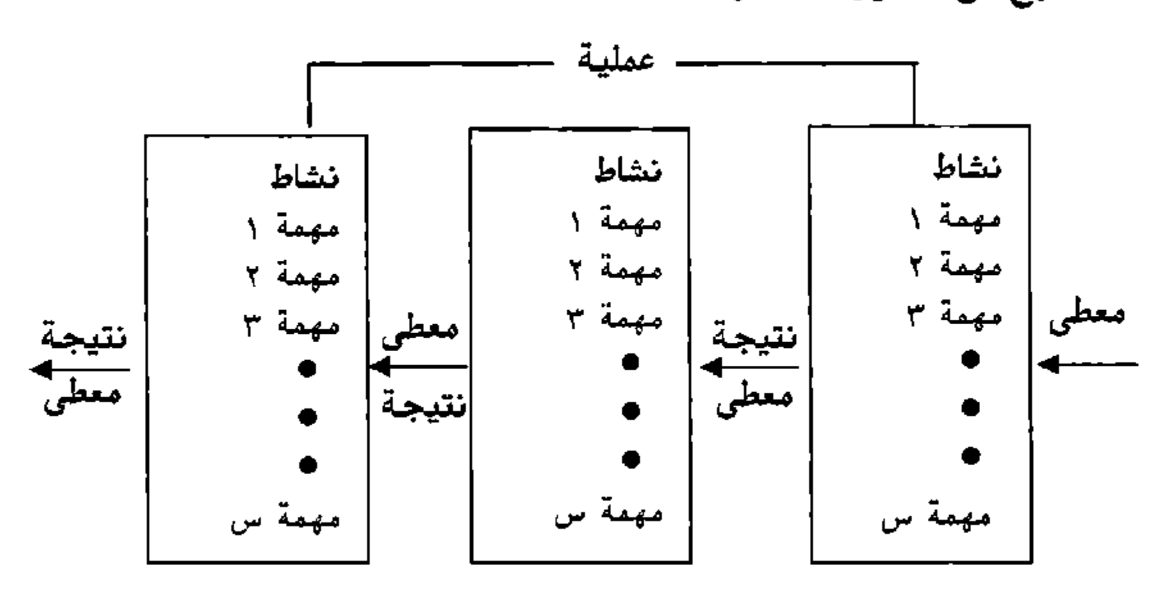
تساعد ورش العمل الجماعية الشركات على سد الفجوة فى عمليات التواصل . فهى تعلم طاقم العاملين كيفية شرح وتوضيح الأنشطة المتعلقة بعملهم ؛ كما تساعدهم أيضاً على تحديد المشاكل التى تواجههم فى أثناء أدائهم للعمل . وبهذه الطريقة يستطيعون الإحاطة بالموضوع من جميع جوانبه ورؤية الصورة كاملة (انظر الشكل ١١-٤) .

ويستفيد برنامج " PITT " (أو عملية الابتكار من خلال العمل بروح الفريق) من " مبادئ العقل " التى تحدثنا عنها سابقاً فى هذا الكتاب ، كما يستفيد من النظرية التى تقول بأن العقل يفضل التفكير باستخدام الصور والأشكال المرئية بصريًّا ، كما تناولناه بالتوضيح فى (الفصل الرابع) .

وطبقاً لهذه النظرية ، فعند التحدث مع شخص يجهل طبيعة عمل الموظفين أو أنشطتهم اليومية ، ينبغى أن يستخدم الموظفون الكلمات التى ترسم صورة المهام المعنية فى ذهن المستمع . حيث ينبغي على الموظفين استخدام فعل واسم ، كما ينبغى عليهم جعل الوصف أكثر تحديداً وظاهراً للعيان .

إحدى نتائج القسم ما هى إلا أحد معطياته

جميعنا يندرج فى الصورة الأكبر



الشكل (١١-٤) الصورة الأكبر .

تَحلَّ بالذكاء !

تشتمل منظومة العمل الإبداعية على الآتى :

- استخدام " خرائط العقل " فى التعرف على المشكلة وتحديد الهدف (انظر الفصل الرابع) .
- مشاركة كل أفراد الطاقم المشاركين فى العمل فى ابتكار الأفكار المتعلقة بسبب وجود المشكلة وكيفية حلها (انظر الفصلين الثالث والرابع) .
- تبادل هذه الأفكار (انظر الفصل العاشر) .
- إيجاد حلول جماعية (انظر الفصل الرابع) .
- تقويم الحلول .
- تخطيط خطوات العمل .
- تقويم المنظومة (انظر الفصل السادس ، تطبيق **معادلة النجاح**) .

وتقوم قدرة الموظفين على استخدام الكلمات فى رسم صورة تعبر عن عملهم بتمهيد الطريق لعملية المراجعة التى من الممكن أن تساعد الشركة على فهم وقياس ذلك العمل . وهو ما يسمح بظهور روابط وتداعيات جديدة ، تؤدى بدورها إلى إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المتعلقة بمنظومة العمل .

إذن ، كيف نأخذ هذا الفكر ونطبقه لمواجهة مشاكل العمل بالشركة ، وكيف يمكننا التأليف بين الآراء المختلفة لأعضاء الفريق والجمع بينها ؟

القيام بتحليل النشاط

الخطوة الأولى : ضع قائمة بالنشاط

تتكون الخطوة الأولى للقيام بتحليل النشاط من : وضع قائمة تحتوى على كل الأنشطة المتعلقة بالعمل والتى تؤديها كجزء من عملك . وينبغى أن يتم توضيح النشاط بأكبر قدر ممكن من التفاصيل ، كما ينبغى أن يشتمل الوصف على اسم وفعل . حيث إن النشاط الموصوف وصفاً شافياً يسمح للمستمع الذى لا يعرف عنه شيئاً بأن يكوِّن صورة ذهنية واضحة عن العمل الذى يؤديه .

وبعد وضع قائمة بالأنشطة ، فإن الخطوة التالية تتكون من إضافة بعض العناصر التقويمية لكل نشاط :

١. قدِّر احتمال التحسن ، وبخاصة تحسين تلك الأنشطة التى تؤدى إلى أخطاء أو إعادة العمل .
٢. احسب مقدارِ الجهد اللازم لتحقيق التحسن : كبير ، أو متوسط ، أو قليل . فمثلاً قد يعنى الجهد " الكبير " عمل ستة أشخاص دواماً كاملاً لمدة ستة أشهر . وقد يعنى الجهد " المتوسط " عمل ثلاثة أشخاص دواماً كاملاً لمدة ثلاثة أشهر . بينما قد يعنى الجهد " القليل " عمل شخصين ساعتين أسبوعيًّا لمدة شهرين .

تحلّ بالذكاء !

نصائح يجب مراعاتها عند وضع قائمة بنشاط معين :

- ينبغى أن تضم قائمة النشاط الأعمال القائمة فى الوقت الحالى ، وليس الأعمال التى ينبغى القيام بها فى وقت خيالى .
- عند ترتيب عناصر قائمتك حسب أهميتها بهدف إدخال تغيير أو عمل تحسن فعليك أن تضمن أن فرصة التحسن يمكن ربطها بكل نشاط بوضوح .

٣. حدد الأشخاص الذين ينبغى أخذ موافقتهم لإدخال تغييرات على النشاط أو المهام .
٤. قدِّر الوقت الذى سيمر قبل أن يأتى العمل بثماره .

الخطوة الثانية : تحليل المهام

تتكون الخطوة التالية فى عملية تحليل النشاط من اختيار أحد الأنشطة لتحليل المهام . والنشاط المثالى هو ذلك النشاط الذى تكثر فيه احتمالات التحسن ، والذى يتطلب القليل من الوقت لتحقيق التحسن ، والذى يلقى قبولاً لدى الآخرين ، وهو النشاط الذى سيستغرق قدراً قليلاً من الوقت لإدراك فوائده .

فالقيام بتحليل المهام الخاصة بالعمل الجارى بعد التدرب عليها يسمح للعقل برؤية العمل كما يُؤدَّى على أرض الواقع . ومنه يستطيع العقل أن يبدأ فى التساؤل عن أسباب تنفيذ هذه الخطوات بهذا التسلسل وبهذه الطريقة ، وقد يخلق فراغات تؤدى إلى ابتكار تسلسل جديد .

ويساعد التحليل المفصل للمهام على قيام العاملين بكسر النظام التقليدى ، الذى يقومون فيه بأداء العمل بشكل روتينى ؛ فقط لأن هذه الطريقة هى التى تعودوا على أداء العمل بها .

الخطوة ٢ ـ ١ : تصنيف المهام وترتيبها حسب أهميتها

بعد وضع قائمة بالمهام التى تؤدى فى النشاط ، فإن الخطوة التالية تتكون من ترتيبها حسب أهميتها وطبيعتها والجهد اللازم بذله فيها . وعند تقويم طبيعة المهام (سبب أدائها) فإننا نضعها تحت أحد البنود الأربعة التالية :

- لازمة .
- علاجية .
- تقويمية .
- وقائية .

تَحَلَّ بالذكاء !

نصائح لوصف المهمة :

- ينبغى وضع قائمة مفصلة بالتسلسل الذى يتلائم مع الطريقة التى يؤدى بها العمل فى الواقع .
- تأكد من وجود كل الخطوات التصحيحية والمتعلقة بإعادة العمل والتى تمثل المهام فى الوقت الحالى .

فالمهام **اللازمة** هى تلك المهام الضرورية . وحتى إذا كنا نعيش فى عالم مثالى لا يخطئ فيه أحد على الإطلاق ، فإن هذه المهام ضرورية لتحويل المعطى إلى نتيجة . وكمثال على ذلك : ملء ورقة عمل بمعرفة جهة حكومية لضمان مطابقتها لقوانين العمل .

أما المهام **العلاجية** فهى تلك المهام التى يتم الاضطلاع بها عند حدوث خطأ ينبغى إصلاحه . فبسبب الضغوط الهائلة على الشركات لتقليل التكاليف تنشأ الحاجة إلى تقليل النفقات ، وتحسين كفاءة المنتج فى الوقت ذاته . وقد أثبتت تجارب برنامج " PITT " (عملية الابتكار من خلال العمل بروح الفريق) أن طاقم العاملين بمستوى المهمة يقضون ما يتراوح بين ٢٥ ـ ٣٠٪ من وقت العمل

فى القيام بأعمال تتعلق بتعديل ، وتصحيح ، وإعادة ، وإلغاء أعمال قد تم إنجازها بالفعل .

والسبب الشائع لأداء المهام العلاجية هو عدم الوضوح أو عدم الدقة فى تحديد متطلبات العميل . فإذا كان من يزودك بالمعلومات لا يعرف الصيغة المثلى التى تتلقى بها المعطى ، فقد تتسلم معطيات تتطلب ضرورة إعادة العمل من جانبك . وإذا لم تكن لديك رؤية واضحة حول احتياجات عميلك ، فقد تقدم له منتجات تحتاج إلى إعادة تصنيعها أو إلغائها نهائيًا . وأحد الأمثلة على ذلك هو إجراء جديد يتم إدراجه دون فهم واضح لاحتياجات جميع الأشخاص الذين سيطبقونه .

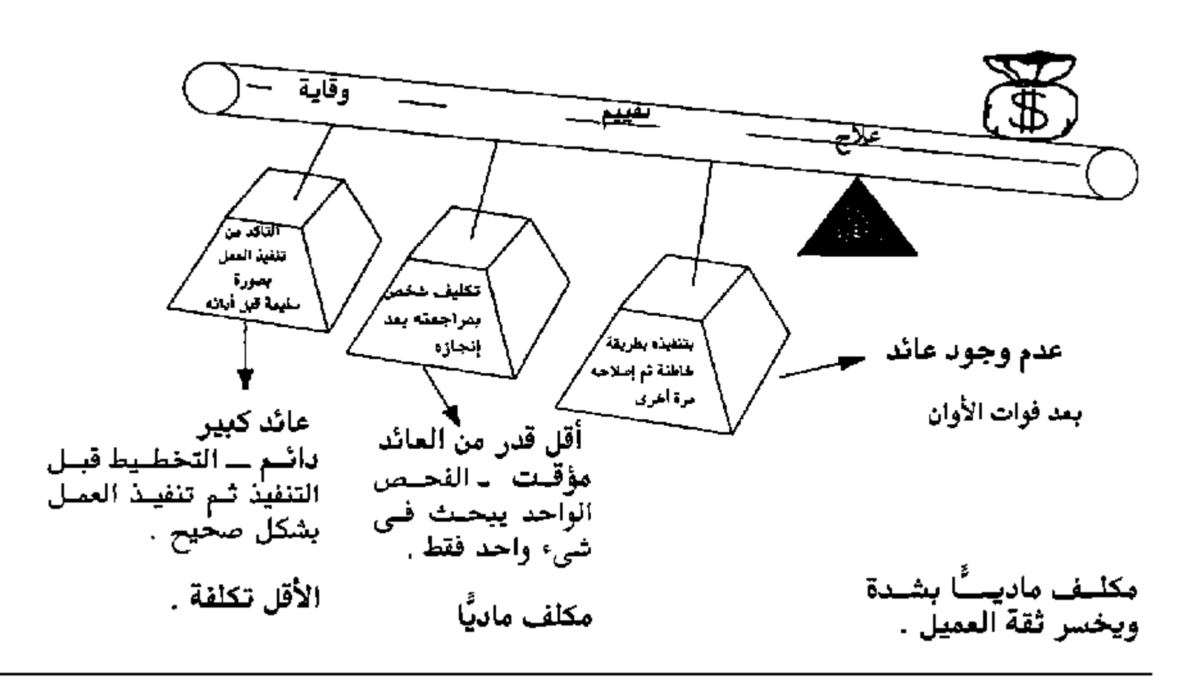
وعن المهام **التقويمية** فهى تلك المهام التى تؤدى عند الشك فى حدوث أخطاء ، أو عند الشعور بعدم إمكانية الوثوق من إرسال المنتج قبل فحصه أولاً . وتشمل المهمة التقويمية فحص أو اختبار المنتج لتمييز الصالح من الطالح . فمثلاً : إذا كنا نكتب خطاباً على آلة كاتبة فيجب على أى شخص القيام بمراجعته قبل إرساله ، أو عندما يصدر أحدهم تقريراً ماليًا يجب على أحدهم موازنة كل الأرقام المذكورة فى التقرير بتلك الموجودة بدفتر الحسابات وذلك قبل تداول التقرير . ويتراوح متوسط ما تنفقه الشركات على المهام التقويمية ما بين خمسة إلى عشرة بالمائة من جملة التكاليف .

تحلَّ بالذكاء !

يتضمن أكثر من ربع العمل الذى يقوم به الموظفون إصلاح أو تعديل الأخطاء . ومن الواضح أنه إذا تم تقليل الجهد الضائع فى هذا ، من الممكن أن تحقق نتائج رائعة للشركة . ولو كانت الشركات التى تواجه خسارة تقوم بتركيز نسبة من ٢٥ ٪ إلى ثلاثين بالمائة من المجهود الضائع فى إصلاح الأخطاء بدلاً من تخفيض العمالة ، لكانت قد أدخلت تحسينات ملموسة فى خدماتها المقدمة إلى عملائها ، وبذلك يكسب الطرفان .

أما المهام **الوقائية** فهى تلك المهام المتخذة لمنع وقوع فعل قبل ظهور النتيجة النهائية بهدف محاولة تجنب أو منع ارتكاب خطأ فى مهده .

ومن الواضح أن تخصيص الموارد لصالح المهام الوقائية سيكون أكثر نفعاً وأكثر ربحاً من تصحيح الأخطاء بعد وقوعها . (انظر الشكل ١١– ٥) . حيث لا يكفى اكتشاف الأخطاء وتصحيحها ، وإدخال التعديلات على مهامنا وأنشطتنا لمنع وقوع أخطاء مماثلة فى المستقبل .



الشكل (١١– ٥) الفرق بين عائد أنواع المهام الثلاث .

تَحلَّ بالذكاء !

نصائح لتصنيف المهام

- عادة ما تتبع المهمة العلاجية المهمة التقويمية فى تسلسل أداء المهام .
- المهام الوقائية تضاعف العائد المادى لتقليل الفشل .

ولسوء الحظ ، فإنه في الغالب لا يتم تخصيص وقت للمهام الوقائية - إننا مشغولون في إصلاح مشاكل الأمس . وكما عرفنا في " الفصل الثالث " فإن العقل يتميز بقدرة غير محدودة على ابتكار الأفكار الجديدة . ويجب أن نتعلم تكريس هذه القدرة لإيجاد طرق تحول دون وقوع المشكلات ، بدلاً من إهدار الجهود في محاولة إيجاد طرق لتصحيح المشكلات بعد حدوثها .

وهذا لا يعني أن استثمار الوقت في المهام الوقائية سيكون أمراً سهلاً . ففي الواقع سوف تقوم مؤقتاً بزيادة عبء العمل عليك ؛ حيث ستقوم بتصحيح الأخطاء في الوقت الذى ستضيف فيه خطوات جديدة لضمان عدم تكرار تلك الأخطاء مرة أخرى . وبسبب تلك الزيادة في عبء العمل فإننا نميل بصورة تلقائية نحو التركيز على إصلاح الأخطاء وإهمال الإجراءات الوقائية . وإذا لم يؤدِّ الإجراء الوقائي إلى تحسن مباشر فسوف يتوقف المرء قبل زوال الأسباب الجذرية للفشل ، ويعود إلى المعاناة من المشاكل . ولذا فإنه يتوقف نجاح المرء على المدى الطويل على كيفية تصنيفه وترتيبه لقائمة أنشطته .

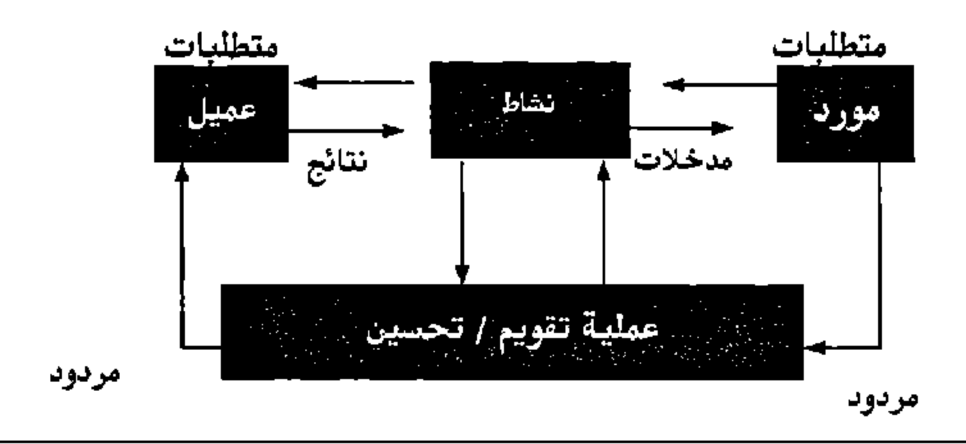
والهدف من تحليل المهام هو التعرف على المهام التى تقدم قيمة مضافة إلى النشاط محل الاهتمام بأقل تكلفة . وتعتبر الطريقة المثلى لتحسين كفاءة النشاط هى تقليل عدد المهام التقويمية إلى أقل حد ممكن ، وكذلك الحد من المهام العلاجية . ويعد استخدام " خرائط العقل " طريقة ممتازة لابتكار الأفكار في هذه المرحلة .

الخطوة الثالثة : عقد لقاءات مع العملاء والموردين

الخطوة التالية في " تحليل النشاط " هى الحصول على مردود عن نشاطك وقائمة المهام الخاصة بك (الحرف " F " في **معادلة النجاح** " TEFCAS " - انظر (الفصل السادس) ويمكن أن يأتي هذا المردود من مدير أو مشرف ، أو الشخص التالى في السلسلة ، أو الشخص السابق في السلسلة (المورد) ، أو الشخص الذى يتلقى المنتج من العامل (العميل) . ويمكن أيضاً الحصول على المردود في اجتماع يتبادل فيه العاملون الأفكار في مختلف التخصصات . ويجب عليك تحديد ما ستقوم بتقويمه في هذا الاجتماع حتى يتسنى لك اتخاذ القرار المناسب (انظر الشكل ١١-٦) .

ما الذى ستقوم بتقويمه ، وكيف ستستخدمه ؟

التقويم يعنى مقارنة المنتج بمتطلبات المستخدمين



الشكل (١١ — ٦) مخطط معطيات / نتائج المردود .

وسوف يأخذ المردود فى اعتباره عدداً من العوامل الداخلة فى منظومة العمل ، وتشمل التكاليف التى تتكلفها الشركة عند تطبيق أى حل ، والمدة التى سوف يستغرقها تحسين الأمور ، والشخص الذى يجب الحصول على موافقته على إجراء أية تغييرات فى الشركة .

ويعد عقد الاجتماعات مع عملاء وموردين شركتك ـ لاستيضاح رغباتهم ـ من أفضل الطرق للحد من المهام العلاجية .

عملية الابتكار من خلال ورش العمل الجماعية

إن أكثر الطرق فعالية لتقديم ورش عمليات الابتكار الجماعية هى تجميع ما بين عشرين إلى خمس وعشرين موظفاً وتقسيمهم إلى أربع أو خمس فرق عمل . وتستخدم ورشة العمل " تحليل الأنشطة " ، و " خرائط العقل " لخلق طفرات من خلال عملية الابتكار .

ويبدأ تحليل الأنشطة عندما يضع فريق المشاركين قائمة تضم أنشطة العمل والتى تعد جزءًا من المنظومة الكلية . ثم يقوم أعضاء الفريق عندئذ باختبار أحد

الأنشطة لتحليله تحليلاً مفصلاً للتعرف على الجوانب القابلة للتحسين . وينبغى تشجيع المشاركين على البدء تدريجيًا ـ باختبار نشاط يمكن تحسينه بصورة مباشرة . فعندما تزداد ثقة أعضاء الفريق فى أنفسهم بناءً على نجاحهم فى أول خطوة ، فسوف يمكنهم البحث عن العوائد الإضافية من وراء التحسن . ويوضح الشكل (١١- ٧) نموذجاً لإحدى قوائم النشاط من قسم إصدار قوائم الرواتب بشركة " آى . بى . إم " " IBM " التى وضعها أحد الفرق العاملة بقسم الرواتب بالشركة .

تحل بالذكاء !

نصيحة للعميل / المورد :

- عند مناقشة المتطلبات مع العميل أو المورد لشركتك كن متفتح العقل ـ فربما يؤدى ذلك النقاش إلى إدخال ابتكارات على المنتج .

حيث كانت المشاكل تزداد كل فترة قصيرة على مستوى تحديد المهام ، ويرجع ذلك إلى الفشل فى ترجمتها إلى قضايا العملية الإدارية فى نطاقها الأكبر . وهو ما يؤدى فى النهاية إلى وجود فجوات فى التواصل ، وضعف الروح المعنوية لدى الموظفين ، وعدم الكفاءة فى العمل ، وكذلك زيادة التكاليف الإضافية التى تتحملها منظومة العمل بسبب أوجه الإنفاق غير الضرورية . ولمساعدة أعضاء الفريق على سد هذه الفجوة فى التواصل فإن " ورش العمل الخاصة بالإبداع من خلال العمل بروح الفريق " (PITT) توضح كيفية استخدام " خرائط العقل " لتنظيم التفكير ، ووضع منظومة لحل المشاكل ، وكذلك تحسين عملية التواصل من خلال النشاط الذهنى .

حيث يجب أن يتفق كل فريق على مشكلة رئيسة سيقوم بحلها . وهو ما ينعكس على الصورة المركزية فى " خريطة العقل" . ففى مرحلة النشاط الذهنى يقوم كل عضو بالفريق بوضع صورة مركزية من ابتكاره تعبر عن المشكلة التى تحتاج إلى الحل ، ثم يقوم الفريق بدمج هذه الصور فى صورة مركزية واحدة . وعندما لا يستطيع أعضاء الفريق الاتفاق على صورة مركزية واحدة ، فهذا

إنذار مبكر على عدم نجاحهم مستقبليًّا فى الوصول إلى نتائج مرضية . ويمكن الكشف عن هذا الأمر عند موازنة الرؤى المختلفة التى تطفو على السطح لحظة موازنة رسومات أعضاء الفريق ببعضها .

ويعد التواصل الذى يحدث عند رسم الصورة المركزية فى " خريطة العقل " من أنواع التواصل القوية . كما تعد هذه النقطة العامة البالغة الأهمية من الأمور الضرورية لإيجاد حلول مبتكرة ، ولتكوين رأى جماعى ضرورى لتطبيقها .

وتتكون الفروع الرئيسة المتشعبة من الصورة المركزية فى (الشكل ١١-٨) من عناصر تعريف منظومة العمل : الأشخاص ، والإجراءات ، والآلات ، والمواد . ولا يتم إضافة الفروع بالتسلسل ، بل تضاف عشوائيًّا من قبل أعضاء الفريق كلما طرأت على ذهن أحدهم فكرة عن سبب المشكلة .

وتقدم " خرائط العقل " لأعضاء الفريق صورة واضحة عن أهدافهم . فإنها تضطرهم إلى التفكير فى أبعاد المشكلة ككل عن طريق إطلاعهم على الصورة الشاملة للمشكلة . وبمجرد اتفاق الفريق على صورة مركزية ، فإن الفروع المختلفة تساعدهم على تنظيم أفكارهم بأسلوب منطقى ، كما تمكنهم من فهم العلاقة بين كل العناصر .

وتقوم عملية رسم الصورة المركزية بتوضيح كيفية نظر الأفراد إلى المشكلة بطريقة متفردة ، ويمكن إدماج الرؤية المتفردة فى الإطار الكلى للصورة . ويمكن للأفكار التى يتم استنباطها من " خرائط العقل " أن تساعد الفريق على سد الفجوات فى عملية التواصل بين العاملين والمسئولين التنفيذيين . وتقوم الصور والفروع بتسهيل الإحاطة بأبعاد المشكلة من جميع جوانبها وتقديم المساعدة لكل من لا يلم بالتفاصيل اليومية .

قائمة نشاط

✓ اسم

✓ فعل

✓ محدد

✓ لافت للنظر

أى جزء من منظومة العمل ؟ قوائم المرتبات .				
الوصف العام لعملك الذى يؤدى داخل قسمك أو داخل منظومة العمل (وضع قوائم رئيسية أو بكل الأنشطة) .	نعم / لا	أ/ب/ج	☺ 😐 ☹	شهر/ ثلاثة أشهر / سنة ؟
تحليل مشاكل دفع الرواتب للموظفين .	نعم	أ	☺	ثلاثة أشهر
التعامل مع زيادة عدد العملاء .	نعم	أ	☺	ثلاثة أشهر
التعامل مع العملاء بخصوص مسائل قوائم المرتبات .	نعم	أ	☺	ثلاثة أشهر
وضع شيكات كتابية .	نعم	أ	☺	ثلاثة أشهر
مراجعة الشيكات الكتابية .	نعم	أ	☺	ثلاثة أشهر
ضبط الشيكات الكتابية .	نعم	أ	☺	شهر

نعم / لا ؟ ـ هل هناك فرصة للتحسن أو الحد من المهام العلاجية ؟

أ/ب/ج ؟ ـ ما مقدار الجهد اللازم بذله لإصلاح الخطأ ؟

☹😐☺ ـ هل المختص بالموافقة يشعر بالسعادة أم بالضيق ؟ أم لا يشعر بسعادة أو بضيق فيما يخص هذا النشاط ؟

شهر ... إلخ ؟ ـ ما هى المدة اللازمة قبل لمس النتائج الناجحة ؟

الشكل (١١ ـ ٧) نموذج لإحدى قوائم الأنشطة .

ولنلق نظرة على " ورشة عمل الابتكارات الجماعية " بشركة " آى . بى . إم " " IBM " التى استخدمت " خرائط العقل " وعملية " تحليل الأنشطة " بنجاح لتكوين فريق متكامل . ولاحظ أن الصورة المركزية عبارة عن رمز الدولار الأمريكى " $ " فى (الشكل ١١-٨) . فهى تعكس استياء أفراد الفريق عندما بدأوا يدركون الموارد التى تحتاج إليها الشركة للتعامل مع الشيكات الكتابية . فقد اتضح لهم بعد قيامهم " بتحليل النشاط " أن التعامل اليومى مع الشيكات يستغرق تسعين دقيقة زيادة على المعدل الطبيعى . وينفق ما يقدر بخمسين دولاراً لتصحيح الخطأ الموجود بشيك واحد مضروبة فى عشرين شيكاً يتم تصحيحها شهريًا ليبلغ مجموع التكاليف الشهرية التى تنفق على إصلاح الأخطاء ألف دولار .

وفى إحدى مراحل ورشة العمل ، كشفت " خريطة العقل " التى رسمها الفريق عن الأعضاء الذين يمكنهم توفير ثلاثين دقيقة يوميًا ، وذلك بتغيير تسلسل المهام الداخلة فى أداء النشاط وقام الفريق بذلك . ونصحوا رؤساءهم فى العمل بإدخال التغيير على الإجراءات المتبعة ، فقل عدد الشيكات الكتابية مباشرة بنسبة تسعين بالمائة ، واستطاع الفريق توفير ثلاثين ساعة عمل ، وكذلك توفير ألف دولار شهريًا .

الأفكار المبتكرة تأتى تدريجيًا

ينبغى أن تتذكر أن خطوات التقدم المهمة لا تأتى عادة فى صورة قفزات كبيرة وغير متوقعة ، بل تأتى كنتيجة للوضوح الذى تم فى ضوئه تحديد الأهداف والوقت اللازم للوصول إلى أفكار مبتكرة .

ولهذا السبب ، فلكى تضاعف من إبداع الفريق ، فلا تختصر وقت جلسة تنشيط العقل باستخدام " خرائط العقل " على المستوى الفردى أو الجماعى . والسبب الرئيسى وراء الفشل فى تقديم أفكار مبتكرة يرجع إلى تحول المجموعة بسرعة شديدة من ابتكار الأفكار إلى تقويمها . وقد يبدو هذا واضحاً ولكنه يحدث طوال الوقت .

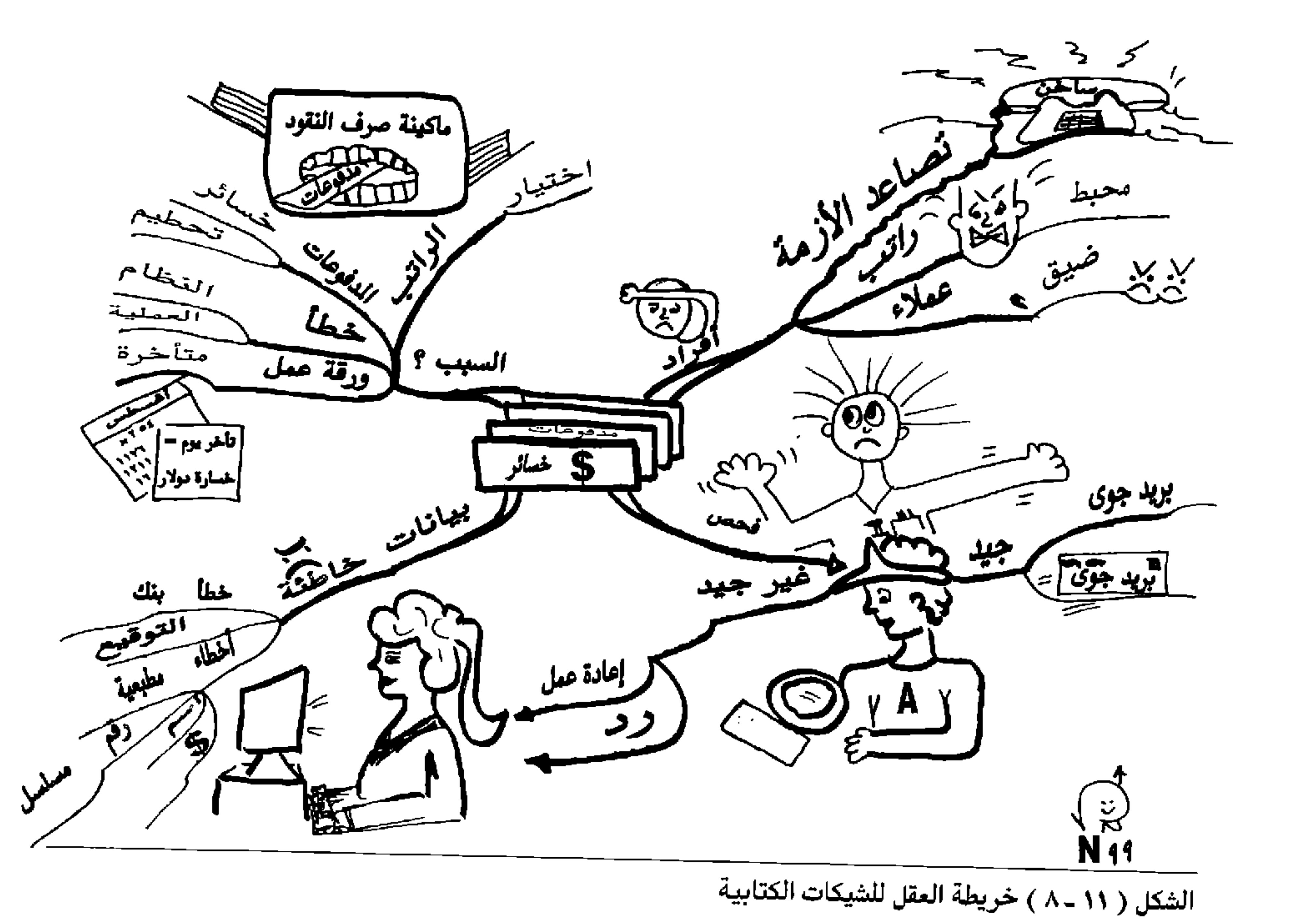
ويعمل كل من الوقت والمجهود الإضافيين ـ واللذين يبذلهما الفرد أو الجماعة عندما يعتقدون فى البداية أنهم قد انتهوا من طرح أفكار جديدة ـ على زيادة احتمال قيام حافز خارجى ـ ليست له صلة بالموضوع ـ بطرح رؤية جديدة .

وينشأ التفكير الإبداعى من كثرة التكرار . وأفضل طريقة لزيادة الإبداع هى زيادة عدد مرات صقل الأفكار المبتكرة . وهو ما يؤدى إلى زيادة الأفكار الإبداعية .

وفى بداية محاولة المجموعة إيجاد حلول ، يجب على الفريق أن يقرر اتباع النهج الإبداعى . حيث قد يعانى البعض مشاكل مع هذا المفهوم ـ فلا يستوعبون كيف " يقرر " المرء اتباع المنهج الإبداعى . حيث يعتقد معظم الناس أن الإنسان إما مبدع أو غير مبدع . ولكن الإبداع أمر خاضع للإرادة . فإذا قررت أن تكون مبدعاً ، فسوف تكتشف ، وربما تندهش ، أنك قد أصبحت مبدعاً . ولكن ما سبب صحة هذا الكلام ؟ يقل إبداع الكثير من الناس كلما زاد نجاحهم ؛ وذلك لأنهم فقدوا روح التحدى للوضع الذى رفع من مستواهم فى الماضى . حيث يتركز نشاطهم على عدم الخسارة ، بدلاً من محاولة ابتكار الأفكار الجديدة ، كما يقضون وقتهم فى انتقاد أفكار الآخرين وشرح أسباب " عدم قابليتها للنجاح " ، بدلاً من العمل على ابتكار روابط وتداعيات جديدة .

وتلعب الخبرة والذاكرة دوراً مهمًّا فى عملية الإبداع . فإنها نقطة البداية التى ترتبط وتتصل بها الأفكار الجديدة .

وفى مناخ العمل الجماعى ، يمكن لمجموع الخبرات التى يقدمها الأفراد أن تزيد الأفكار الإبداعية المبتكرة إلى حد كبير ، كما ناقشنا ذلك فى (الفصل السابع) . وتتكون المجموعة فى شكلها الأمثل من أشخاص يمتازون باستخدام (الشق الأيسر) من المخ فى التفكير ـ هؤلاء الذين يتمتعون بمهارات تحليلية ، ومنطقية وعددية ولفظية قوية ـ وأشخاص يمتازون بالقدرة على استخدام (الشق الأيمن) من المخ ـ هؤلاء الذين يتمتعون بقدرة على التخيل ، ويستطيعون رؤية الصورة كاملة والإحاطة بالموضوع من جميع جوانبه ، والذين يتمتعون بمهارات جيدة فى الخيال .



الشكل (١١ ـ ٨) خريطة العقل للشيكات الكتابية

وقد أدركت ذلك " ساندى هان " بشركة (آى . بى . إم) " IBM " (انظر الفصل السابع) عندما كونت فريقاً وكلفته بتيسير وتسهيل عملية تسوية الضرائب الدولية ، والعمل في الوقت ذاته على زيادة شعور العميل بالرضا . وقد تعرفت " هان " على أقوى جوانب المهارات العقلية التى يتمتع بها كل عضو بالفريق كما استفادت من معارفهم المتنوعة لخلق الإبداع والابتكار .

وعند اكتمال المشروع تفوق فريق " هان " على كل معدلات الأداء المستهدفة وحقق كل أهدافه - عدم وجود أية متأخرات فى تسوية الضرائب ، وتسوية كل الضرائب بنسبة مائة فى المائة ، ووصول نسبة شعور العميل بالرضا إلى أكثر من تسعين بالمائة .

ويمكن أن يؤدى التنوع الكبير فى الخبرات والتوجهات إلى إثراء التكامل والتعاون ، الذى يؤدى بدوره إلى إطلاق شلال الأفكار الإبداعية لدى المجموعة . ومع ذلك فإذا أديرت المجموعة بشكل سيئ فسوف يصبح التنوع عاملاً مفرقاً ، حيث سيحاول كل فرد فى المجموعة إثبات أن وجهة نظره هى وجهة النظر " الصحيحة "

قصص نجاح عملية الابتكار من خلال العمل بروح الفريق (PITT)

حققت شركة (آى . بى . إم) " IBM " نجاحاً كبيراً فى حفز الطاقة والإبداع النابعين من جهود الفريق باستخدام " خرائط العقل " والأدوات الأخرى التى تم ابتكارها من خلال فهمنا المتزايد للكيفية التى يعمل بها العقل .

قصة " آندى جيور يرى "

استفاد " آندى جيور يرى " من فهمه لمنظومة العمل فى حل مشكلة شائكة تتمثل فى دفع العمولات للوسطاء الأجانب .

ففى أوائل التسعينيات جربت شركة (آى . بى . إم) " IBM " تغيير الطريقة التى تستورد بها أجزاء من فروع الشركة العاملة خارج " الولايات المتحدة الأمريكية " . ففى السابق كانت الشركة تستعين بوسطاء التصدير الأجانب فى البلد القائم به فرع الشركة ، ووسطاء الاستيراد فى " الولايات المتحدة الأمريكية " . ومع ذلك فقد قررت الشركة عام ١٩٩٤ التعامل مع مسائل الاستيراد من داخلها .

وقد أدى هذا التغيير إلى بعض النتائج غير المقصودة . فبعد عدة أشهر ازدادت حدة الجدل بين قسم حساب المدفوعات المحلية وقسم عمليات الاستيراد حول حقيقة عدم دفع عمولات الوسطاء الأجانب فى مواعيدها المحددة . وكانت المشكلة التى اكتشفها " جيور يرى " ، تتمثل فى أن قسم عمليات الاستيراد لم يدرك فى البداية أن الوسطاء الأجانب سوف يرسلون الحساب بلغتهم المحلية وأنهم يتوقعون أن تدفع عمولاتهم بعملة بلادهم المحلية . ولم يكن أحد من العاملين بقسم حساب المدفوعات يتمتع بالمهارات اللغوية اللازمة لترجمة أوامر الدفع ، وفشلوا فى إدراك الآثار المترتبة على دفع العمولات بالعملة الأجنبية .

فما كان من " جيور يرى " إلا أن قام بعقد اجتماع مع ممثلين من القسمين ، وبدأوا فى تحليل العملية الكلية . وكانت الخطوة الأولى هى تحديد رغبات العميل . وقد كان هذا العمل يسيراً بما فيه الكفاية : فقد كان العملاء ـ الوسطاء الأجانب ـ يريدون أن تدفع عمولاتهم فى موعدها المحدد وبعملة بلادهم المحلية .

وقام كل من " جيور يرى " وفريق تحسين منظومة العمل بطرح السؤال التالى على أنفسهم : " أين يمكن إيجاد المهارات اللغوية اللازمة ، والحصول على العملات الخارجية بسهولة ؟ " وكانت الإجابة كالآتى : " فى فروع شركة (آى . بى . إم) " IBM " فى الخارج التى كانت تنتج المنتجات المصدرة إلى " الولايات المتحدة الأمريكية " ! وعندئذ أصبح الحل واضحاً ـ يمكن لوسطاء التصدير إرسال الحسابات إلى فروع الشركة فى بلادهم ، ثم تقوم تلك الفروع عندئذ بإرسال الحسابات إلى مقر الشركة فى " الولايات المتحدة الأمريكية " بالدولار الأمريكى . وهكذا تكون المشكلة قد حلت .

ولكن لم يكن الأمر هذا نهاية المشكلة . فلأن وسطاء التصدير كانوا يتسلمون أجورهم فى الموعد المحدد تماماً ، فقد كانت الشركات ترغب فى تخفيض أجورهم ؛ حيث يقول " جيور يرى " : " لقد تم تحسين وتغيير موقف صعب وعملية معقدة وتحويلها إلى عملية تتسم بالكفاءة وتوفر الكثير من المال على الشركة عن طريق التركيز على رغبات العميل واختيار أفضل الطرق لإرضائه "

قصة " سوزى لوبو "

كان هناك موقف آخر شائك بشركة (آى . بى . إم) " IBM " ويتمثل فى فقدان قوائم الحسابات . وكان يلقى باللوم فى هذا الأمر على قسم حساب المدفوعات بالشركة ، وعقد العزم على إثبات براءة القسم من التهم الموجهة إليه .

وتم تكوين فريق يتولى بحث المشكلة وإيجاد الحل لها . واكتشف الفريق أن قوائم الحسابات البالغ عددها مائتى ألف قائمة أو أكثر كان يتم دمجها فى سبعين قرصاً مدمجاً منفصلاً . وتم تكليف كل عضو بالفريق بالبحث فى أحد الأقراص ، وقام أعضاء الفريق بوضع برنامج يتتبع قوائم الحسابات خلال سير العملية . واكتشفوا وجود عدد من الطرق يمكن أن تفقد بها قوائم الحسابات ، حيث تقول " سوزى لوبو " :

> " على سبيل المثال يرسل الأشخاص قوائم الحسابات والنسخ الكربونية ، ونسخاً طبق الأصل لقوائم الحسابات مجموعة كلها فى رزمة واحدة . وقد يبلغوننا بأنهم قد أرسلوا لنا ثمانى قوائم ، ولكن خمس منها فقط هى التى قد تكون عبارة عن قوائم حسابات حقيقية ، أو قد تكون النسخ الثلاث الأخرى عبارة عن كشوف حساب ، أو نسخ كربونية أو نسخ طبق الأصل للقوائم الموجودة لدينا فى النظام "

وعقد أعضاء الفريق اجتماعاً لمناقشة ما توصلوا إليه ، ثم حاولوا إيجاد حلول . كما قاموا بوضع أشكال جديدة لتتبع مسار قوائم الحسابات . وقاموا بكتابة خطابات لترسل إلى العملاء ، توضح لهم الأخطاء الشائعة فى قوائم الحسابات ، وتوضح لهم تغييراً فى برامج الحاسوب لمنع نُسخ القوائم الأصلية

من دخول النظام . كما قام الفريق أيضاً بكتابة تقرير جديد يثبت نسخ الدفع الأصلية قبل إرسالها مما يوفر على الشركة ملايين الدولارات شهريًا .

وكان أسلوب الفريق فى حل مشاكل العمل ناجحاً للغاية حتى أنه قد تم تطبيقه فى جوانب أخرى ؛ حيث تقول " لوبو " : " عندما نريد حل أية مشكلة فإننا نقوم بتكوين فريق ، فقد أصبحت تلك عادة لتحقيق النجاح هنا "

لمحة مختصرة عن حياة قائد : " باول كيسى "

يقدر " باول كيسى " بشركة " آى . بى . إم " " IBM " أيضاً قيمة عملية الابتكار ، وفرق العمل ، و " خرائط العقل " وبخاصة قيمة دراسة المهام على مستوى التفاصيل الدقيقة حيث يقول :

> " إننى أعنى بقولى " التفاصيل الدقيقة " أى شىء على أصغر مستوى له فى منظومة العمل . فمثلاً عند إجراء مكالمة هاتفية ، فإن الخطوات تتكون من الآتى : أولاً ، تفكر فى إجراء المكالمة ، ثم تبحث عن الرقم ، ثم تضع إصبعك على زر الهاتف ، وهكذا . وقد دربنا العاملين معنا على التفكير بأدق التفاصيل فيما يريدون فعله "

وفى " ورش العمل الخاصة بالابتكار من خلال العمل بروح الفريق ، يلاحظ " كيسى " أن الموظفين قد تعلموا العمل فى المناخ الذى تسود فيه الروح الجماعية فيقول :

> " ثم قمنا عندئذ بوضع خطط العمل حيز التنفيذ ـ خطط عمل معينة ، أسماء ، وتواريخ ، وإجراءات ، وأماكن محددة نستخدمها لتحديد المجال الذى يحتاج للإصلاح . حتى إننا كنا نتتبع مسار عمليات التوفير من خلالها . حيث كان يتم توفير ساعات من العمل . وقد ابتكرنا الكثير من طرق التوفير وذلك يرجع إلى تقليل عدد الساعات المستهلكة فى عمليات معينة . ويمكنك عندئذ أخذ هذه الساعات والاستفادة منها فى أى شىء تريده ـ تقليل الأجور المدفوعة عن ساعات العمل الإضافية ، وترك الأفراد لمباشرة مشروعات أخرى ، والسماح للأفراد بمباشرة جوانب أخرى من عملهم ".

ويورد " كيسى " فى تقريره أن تغييراً معيناً قد وفر ثلاثاً وتسعين ساعة عمل شهريًا

" من خلال منظومة العمل ، استطعنا حفز الأفراد على التفكير على مستوى " التفاصيل الدقيقة " ، والتفكير بموضوعية فى الأعمال التى ينفذونها ـ وعدم تخمين افتراضات عما كانوا يعتقدون بأنهم يقومون بتنفيذه "

ولكن كلام " كيسى " يوحى بمعان أكثر من تلك التى تبدو للوهلة الأولى ؛ حيث يعكس كلامه واقع ما كان يقوم بعمله وذلك بتطبيق " مبادئ العقل " والأساليب التى ناقشناها فى هذا الكتاب . حيث كان يساعد موظفيه على تحقيق أقصى استفادة من القدرات العظيمة التى يتمتع بها العقل البشرى لكى يصبحوا أكثر فعالية ، ولمساعدة الشركة على أن تصبح أكثر كفاءة وأكثر قدرة على المنافسة .

وباختصار : " فقد استطعنا حفز الأفراد على التفكير . هل تستطيع الشركة ـ هل يستطيع المدير ـ طلب المزيد ؟ "

وكان " كيسى " يعمل مع مجموعة مختصة بالأعمال الحسابية داخل الشركة عندما شارك فى ورشة الابتكار الجامعى (PITT) تلك الورشة التى غيرت شكل العمل بشركته

وقد كانت الإدارة ترغب فى التعرف على أوجه إنفاق الموارد " **واقعيًا** " ، بدلاً من " **التخمين** " الذى كان يفترضه فريق الإدارة ـ وهذا الاختلاف بين التصور والواقع هو ما يطلق عليه " الفجوة " . وقد ركزت النتائج على ضرورة تحسين منظومة العمل وتم اقتراح بعض التوجيهات لخمسمائة موظف بالشركة . حيث يقول " كيسى " :

" لقد عرفنا أنه يمكن النهوض بشتى جوانب العمل من خلال تحليل منظومة العمل ، ولكن يعد مثل ذلك التحليل أمراً غاية فى الصعوبة فى شركة يتم فيها تغيير كامل فى طاقم العمل بالكامل وتجرى فيها

تخفيضات في حجم العمالة ، وكذلك تغييرات في هيكل الإدارة التنفيذية ، وتغييرات في نظم المعلومات ، وكانت كل تلك التغييرات تحدث بشركة " آي . بي . إم " " IBM " في وقت واحد "

وقد كانت الإدارة تريد تجنب بدعة تفشي " تغيير العمل من خلال الكلمات الطنانة " وبدلاً من ذلك ، فقد اخترنا تعليم الأفراد مهارات يمكنهم الاستفادة منها مباشرة في أعمالهم لحل المشاكل التي يواجهونها .

وقد كان هناك جانبان من جوانب البرنامج أثارا اهتمامي على نحو خاص . أولهما القدرة على تقويم مقدار التوفير بالدولار والتي نشأت عن التحسينات التي تم إدخالها على منظومة العمل . وثانيهما كان تعلم أداة فعالة ألا وهي " خرائط العقل "

وفي أثناء ورشة العمل ، عمل المشاركون فيها على التعرف على الأسباب الحقيقية للفشل فيما يتعلق بعملهم ، مع استخدام " خرائط العقل " لمساعدتهم على تحديد الأسباب الجذرية لذلك الفشل ، وكذلك للتعرف على الحلول الممكنة .
وقد ضمت ورشة العمل خمس فرق تتكون كل منها من خمسة أفراد . وكانت بعض الفرق تتكون من عاملين يعملون في قسم واحد ؛ والأخرى تتكون من موظفين يعملون في أقسام مختلفة .

وتم تقسيم وظيفة الخدمات الحسابية جغرافيًا . واشترك " بوب هيوجز " ، الذي يعمل مديرًا بشركة " أنديكوت " " Endicott " مع " باول كيسي " بتصور أدوار المحامين والإداريين والمدرسين في التدريب .

وكانت أولى المشكلات التي واجهها فريق " كيسي " ناتجة عن سجلات البيانات غير المكتملة ، والتي كان يتم نقلها من عدة مصادر مختلفة إلى قاعدة البيانات الخاصة بنظام الدفع . حيث كان كل دفتر بيانات يحتوي على سعر البيع وإعداد المنتجات من عملية بيع معينة. ومع ذلك فقد كان يتم فقد أشياء

معينة . حيث كان يتم رفض أو " تعليق " كشوف الملاحظات قبل عمليات المعالجة الآلية المعتادة . وتم حساب الأموال المستحقة لكل بائع بدقة ، ولكن كان إصلاح السجلات المعلقة للوصول إلى أوجه الدفع الصحيحة يتطلب الكثير من الجهد .

وقام الفريق برسم " خريطة عقل " مع البدء بصورة مركزية تمثل التقرير " المعلق " كما قاموا برسم الفروع التى تمثل المعطيات المقدمة إلى الفروع الإقليمية بشركة " آى . بى . إم " - " IBM " ، والنظام المعتاد لمعالجة البيانات ، ومحللى معالجة البيانات ، والاتصال بين الشركة ومشترى البرامج .

وعند اكتمال " خريطة العقل " اتضح أن الجانب الذى يسبب المشاكل فى النشاط يمكن رده إلى مصدر واحد محدد . والآن وبعد تحديد السبب الجذرى للمشكلة ، يمكن الوصول للحل .

وكان الحل يتضمن العمل مع المبرمجين لوضع نظام يوازن البيانات الواردة من المصدر المسبب للمشكلة بتلك البيانات التى تحتوى على معلومات عن مواعيد إدخالها ، ثم تعديل البيانات الخاطئة كلما لزم الأمر . وكانت النتيجة النهائية تتمثل فى توفير الكثير من الوقت الذى كان يقضيه طاقم العاملين فى عملية المقارنة .

وقد سمحت " خريطة العقل " لكل شخص برؤية الصورة كاملة . وعند رؤية المكونات المختلفة التى تتكون منها منظومة العمل فى صورة واحدة مجمعة ، أصبحت أسباب الفشل واضحة أمام الجميع . ولم تكن " خريطة العقل " فى هذا المثال معقدة . ولكنها مكنت أفراد الفريق من التعرف على أبعاد المشكلة مباشرة . وبعد ذلك تم الاستعانة بكثير من " خرائط العقل " الأخرى فى عمليات أخرى .

وكان الهدف من وراء ورشة العمل هو تزويد الموظفين بأدوات جديدة وتحسين كفاءة العمل ودورة الوقت ، ومساعدتهم على تعلم العمل كفريق واحد . وقد نجحت فى تحقيق ذلك وأكثر . وكان عدد الساعات التى تم توفيرها من

وقت العمل عدداً قياسيًّا ، وذا تأثير واضح ؛ حيث أمكن إدارة الموارد بصورة أكثر فعالية ، وتم تقليل ساعات العمل الإضافية .

وقد استمرت ورش العمل ، وتم توسيع نطاق البرنامج ومده إلى مجالات أخرى في الشركة ، حيث يقول " كيسى " :

" إنني أثق فى قدرات الفريق ، و" خرائط العقل " ، و " تحليل الأنشطة " لأن النتائج لا يمكن أن ينكرها أحد . وهذه الأدوات ذات فائدة كبيرة لمساعدة الموظفين فى عملهم ، بل وفى حياتهم الشخصية "

خاتمة

تساعد ورش عمل " الابتكار من خلال العمل بروح الفريق " (PITT) على حل مشكلة عامة فى الكثير من الشركات - التى تركز بشدة على الصورة الكاملة التى يعجز الجميع عن رؤية تفصيلها ، ويتيهون فى خضم التفاصيل ولا يستطيعون رؤية الصورة كاملة .

وتخيل القوة المتولدة فى المؤسسة التى تنظم التفرد الذى يميز كل فرد ، والتى لديها القدرة على توجيه ذلك التفرد إلى الأهداف العامة بنفس دقة شعاع الليزر . وعلى الرغم من تكوين الشركات من كيانات منفصلة ، فإن كل شركة ما هى فى الحقيقة إلا مجموعة من الأفراد ، يتمتع كل منهم بقوى شخصية . ولتحقيق التميز فى بيئة العمل اليومية ، ينبغى على الشركة المتميزة الاستفادة من الإمكانات الإبداعية لكل موظفيها بطريقة تجعلهم يخلصون للإدارة التنفيذية .

أنشطة

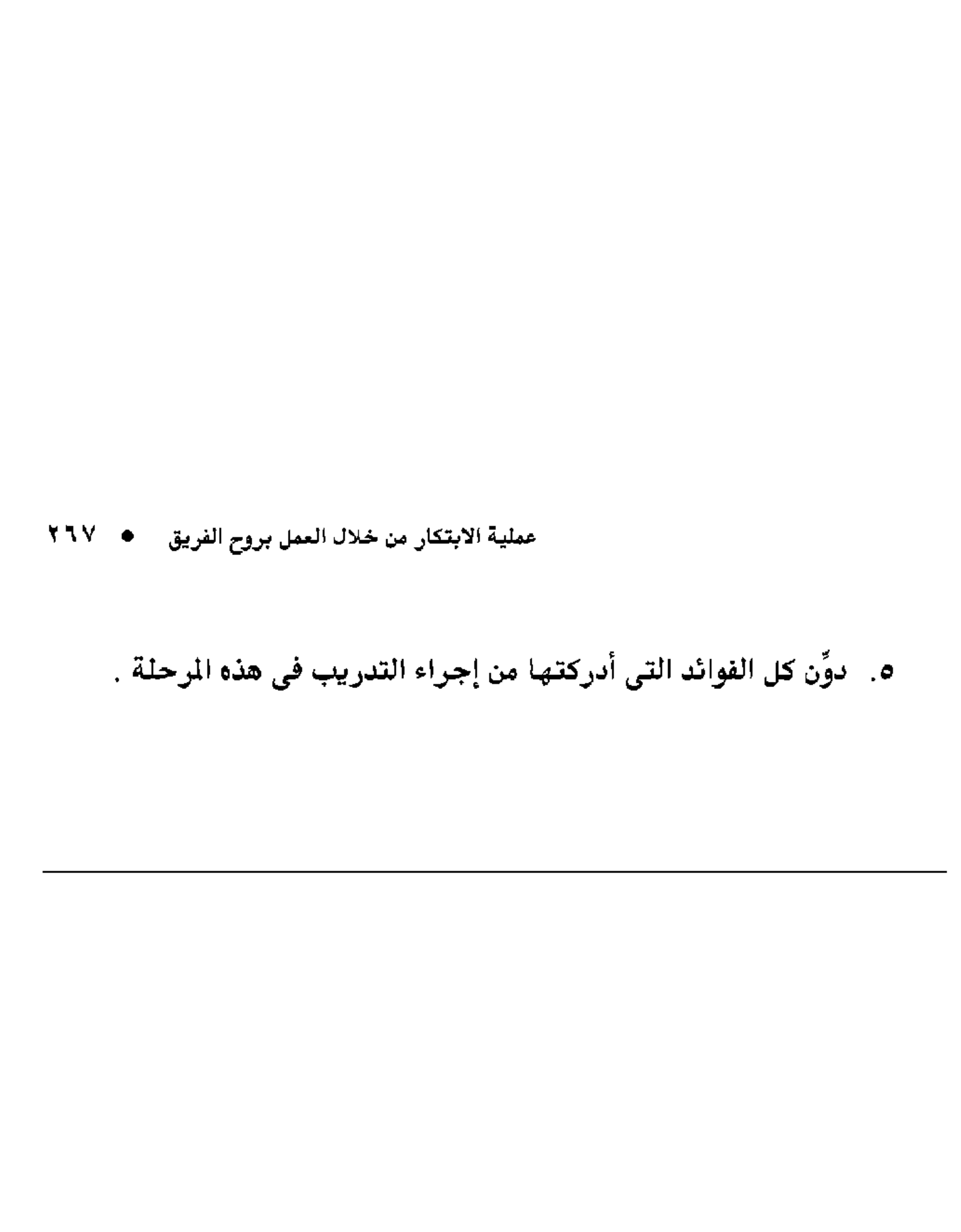
١. أ. دون ستة أنشطة تؤديها كجزء من عملك الحالى . وينبغى أن يحتوى النشاط على فعل حركى واسم محسوس ، بحيث يستطيع القارئ رسم صورة واضحة للفعل الحركى الذى ضمنته . فمثلاً ، قد يكون النشاط كالآتى : " أقوم بمعالجة (فعل حركى) طلب أحد العملاء (اسم) فى نظام مجدول " .

١. ب. عند النظر إلى قائمة نشاطاتك ، لاحظ إذا ما كانت هناك أية أنشطة ترتبط بنسبة خمسين بالمائة أو أكثر بمحاولة علاج عمليات فاشلة ، أو تصحيح أخطاء .

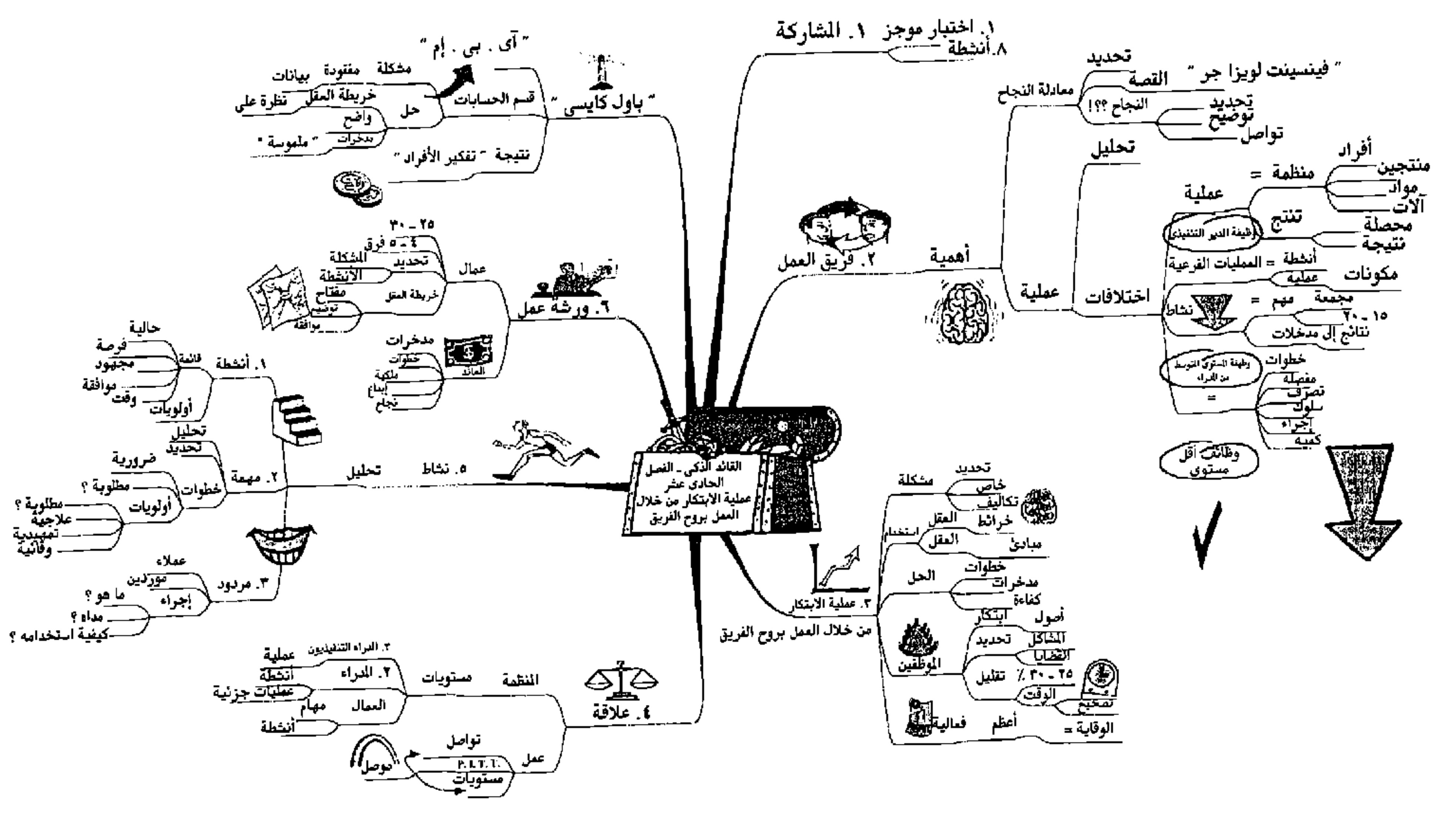
٢. أطلع شخصاً آخر على قائمة نشاطاتك ، واطلب منه أن يصف لك فهمه لأنشطتك .

٣. اجتمع مع أى عميل (فى الداخل أو الخارج) لمناقشة أحد الأنشطة واسأله عن كيفية استخدامه للمنتج الناتج عن ذلك النشاط .

٤. خذ نشاطاً من (التدريب ١ ـ أ) وكون " خريطة عقل " تبين أسباب أية مهمة علاجية قد يشملها هذا النشاط .



٥. دوِّن كل الفوائد التي أدركتها من إجراء التدريب في هذه المرحلة .


القائد الذكي ـ الفصل الحادي عشر عملية الابتكار من خلال العمل بروح الفريق
١. اختبار موجز ١. المشاركة
٨. أنشطة
" فينسينت لويزا جر "
معادلة النجاح
تحديد
القصة
النجاح ؟؟!
تحديد
توضيح
تواصل
تحليل
عملية
منظمة =
أفراد
منتجين
مواد
الآلات
تنتج
محصلة
نتيجة
وظيفة المدير التنفيذي
أنشطة = العمليات الفرعية
مكونات
عملية
مجمعة
مهم =
نشاط
١٥ ـ ٢٠
نتائج إلى مدخلات
اختلافات
وظيفة المستوى المتوسط من المدراء
خطوات
مفصلة
تصرف
سلوك
إجراء
كمية
وظائف أقل مستوى
أهمية
عملية
٢. فريق العمل
" باول كايسي "
قسم الحسابات
" آي . بي . إم "
مشكلة
مفقودة
بيانات
حل
خريطة العقل
نظرة على
واضح
مدخرات
" ملموسة "
نتيجة " تفكير الأفراد "
٦. ورشة عمل
عمال
٢٥ ـ ٣٠
٤ ـ ٥ فرق
تحديد
المشكلة
الأنشطة
خريطة العقل
مفتاح
توضيح
موافقة
مدخرات
خطوات
ملكية
إبداع
نجاح
العائد
٥. نشاط
تحليل
١. أنشطة
قائمة
حالية
فرصة
مجهود
موافقة
وقت
أولويات
٢. مهمة
تحليل
تحديد
خطوات
ضرورية
مطلوبة ؟
أولويات
مطلوبة ؟
علاجية
تمهيدية
وقائية
٣. مردود
عملاء
موردين
إجراء
ما هو ؟
مداه ؟
كيفية استخدامه ؟
٣. عملية الابتكار
من خلال العمل بروح الفريق
مشكلة
تحديد
خاص
تكاليف
خرائط
العقل
استخدام
العقل
مبادئ
الحل
خطوات
مدخرات
كفاءة
ابتكار
أصول
تحديد
المشاكل
القضايا
الموظفين
تقليل
٢٥ ـ ٣٠ ٪
الوقت
تصحيح
فعالية
أعظم
الوقاية =
٤. علاقة
المنظمة
مستويات
٣. المدراء التنفيذيون
عملية
٢. المدراء
أنشطة
عمليات جزئية
العمال
مهام
أنشطة
عمل
تواصل
P. I. T. T.
مستويات
توصل

خاتمة : قصة " تونى أنجيلو "

فى عام ١٩٩٦ ، خلف " تونى أنجيلو " ـ المدير التنفيذى الحالى لقسم حساب نفقات الموظفين بشركة " آى . بى . إم " " IBM " حول العالم ـ " ريتش بانون " (المذكور فى الفصل الأول) . وقد قاد المؤسسة لجعل " قسم حساب نفقات الموظفين بالشركة حول العالم " الأفضل فى تاريخ الشركة . واستطاع " أنجيلو " أن يرى مباشرة مدى الفائدة العائدة من تطبيق ورش عمل " الابتكار من خلال العمل بروح الفريق " (PITT) لتحسين كفاءة العمل ـ وكيفية ترسيخها للمبدأ الذى جعل عملية الابتكار المستمر قاعدة ثابتة بالشركة .

وبعد فترة وجيزة من تقلده منصبه الجديد ، أدرك " أنجيلو " استعداد الشركة للانتقال إلى المستوى التالى . وبفضل سلفه ، تم وضع الوحدات البنائية بعناية بحيث تصل الشركة إلى قمة المستوى العلمى . وأصبح الأمر الآن يرجع إليه فى تجميع تلك الوحدات فى هيكل واحد .

ولبناء ذلك الهكيل ، فقد ركز على تحديد النقاط المهمة المتداخلة بين منظومة العمل ، وتحليل الفائض ، وإيجاد أفضل الطرق لتسلسل وأداء الأنشطة ، وكذلك فتح قنوات الاتصال من خلال منظومة العمل الكلية . وقد وضعت المعايير بناءً على نقاط الالتقاء المشتركة ، مع وضع عنصر رئيسى لنظام المردود الذى تتلقاه الإدارة . حيث قدمت تلك المعايير إطار عمل لفريق " أنجيلو " فى استخدام أدوات عملية الابتكار الجماعى (PITT) بصورة أكثر كفاءة ، وقد أدى ذلك إلى حدوث تحسن كبير فى كفاءة منظومة العمل .

ونتيجة لذلك ، فقد قل معدل الإنفاق الإجمالى لقسم " أنجيلو " فى السنتين الأخيرتين ، على الرغم من زيادة الرواتب والعلاوات المدفوعة للموظفين ، وكذلك زيادة العمولات التجارية بنسبة تزيد على عشرين بالمائة . وقد كانت الأقسام العاملة تحت إدارة " بانون " ، و " أنجيلو " تعمل بكفاءة عالية مما مكن شركة " IBM " من الحصول على جائزة " ريتش " ـ " Reach " القيمة والمقدمة من

مجلة " CFO " عن إعادة هيكلة مجال حسابات السفر والتنقل عام ١٩٩٦ وفى عام ١٩٩٧ ، وصل قسم السفر والرواتب بشركة " آى . بى . إم " " IBM " إلى المرحلة النهائية فى المنافسة للحصول على نفس الجائزة بفضل تحسين منظومة العمل بنسبة تحسن تتراوح بين عشرين إلى خمسين بالمائة زيادة على التحسن الحاصل عند حصوله على الجائزة السابقة . وقد تميزت تلك المرحلة بأنها المرة الأولى التى يتم فيها إدراج العمليات الخاصة بقوائم المرتبات كمعيار للترشيح للجائزة .

ومن الأوجه المهمة فى عملية البناء مطالبة الأشخاص الرئيسيين فى كل هيئة بالتواصل مع نظرائهم بالهيئات الأخرى قبل وضع السياسة العامة للشركة . وهو الأمر الذى يضمن عدم قيام أية حركة طفيفة ناتجة من تغيير مقترح بالتأثير سلباً بصورة غير مقصودة فى باقى قطاعات المؤسسة ، أو التأثير فيها دون معرفة وموافقة مسبقة .

فمثلاً : ربما تقرر إدارة الموارد البشرية تحت النظام السابق ، منح الموظفين الأكفاء علاوات تشجيعية ـ مثل شهادات التقدير ـ وفى الماضى كان يتم الإعلان عن هذا التغيير بكل بساطة دون استشارة هؤلاء الذين سيزداد على عاتقهم عبء العمل بسببها على الأرجح . وكانت المشكلة تتمثل فى عدم مراعاة ما كانت تعنيه هذه الفكرة الجيدة بالنسبة للعاملين فى قسم إعداد كشوف الرواتب . ودون الحاجة إلى الكلام فى منظومة العمل الحالية ، فإن الموظفين المكلفين بإعداد كشوف الرواتب مسئولون حاليًّا عن تحديد كيفية تطبيق الضرائب المناسبة على هذه المكافآت وإدراجها فى التقرير كأحد مصادر الدخل . وبغض النظر عن مدى الكفاءة التى قابلوا بها المتطلبات الجديدة فى إعداد التقارير ، فإن هذا كان يعنى الكثير بالنسبة للقسم . وكان العاملون بقسم إعداد كشوف الرواتب يصابون بالإحباط والغضب لعدم استشارتهم قبل قيام قسم آخر بتطبيق سياسة تزيد عبء العمل عليهم زيادة ملحوظة . ولو أخذ رأيهم فلربما كانوا قد أقنعوا إدارة الموارد البشرية بعدم تطبيق هذا البرنامج بعينه ، أو ربما كانوا قد اقترحوا طرقاً لتنفيذه مع تحقيق الأهداف المرجوة ومكافأة الموظفين الأكفاء ـ دون التسبب فى ضغوط أو نفقات غير ضرورية بالنسبة للعاملين فى قسم إعداد كشوف الرواتب .

ويوضح " أنجيلو " قائلاً : " فى إطار النظام الجديد ، أجلس مع نظرائى فى المجالات المختلفة أربع مرات سنويًا على الأقل ، وأسألهم عن خططهم على المديين القصير والطويل ، ثم نتخذ القرارات كفريق واحد . وهكذا ، فإننا نبتكر أفضل الطرق وأقلها تكلفة لتنفيذ خططنا . ويعرف كل من سيتأثر بتلك الخطط معلومات عنها كما يحاطون علماً بالمعطيات الداخلة فى كيفية تنفيذها . والمهم فى الموضوع هو تحديد الحل المناسب الشامل بالنسبة للشركة بمقابلته بأفضل الحلول على المهام الفردية ".

وقد وضع " أنجيلو " إجراءً آخر لتجميع العمليات فيقول :

> " لقد توصلنا إلى نقطة أدركنا عندها أنه كانت هناك أنشطة معينة تنفذ فى قسمٍ معين ـ مثل قسم السفر ـ تماثل ما ينفذ بقسم التنقل . كما أدركنا أيضاً أن نفس الأنشطة كانت تؤديها نفس الأقسام أو أقسام مشابهة فى مواقع مختلفة بطرق مختلفة وقد تابعنا كل ذلك وأدركنا أنه لا يوجد ثمة سبب وراء عدم توحيد هذه العمليات ".

فما كان منه إلا أن قام بجمع ممثلين عن كل الأقسام . وقاموا معاً بوضع معايير موحدة لكتابة التقارير عن أنشطتهم وللاتصال بـ " أنجيلو " والعاملين معه ، وبفضل هذا النظام الجديد أصبح يقضى وقتاً أقل بكثير من الذى كان يقضيه فى فك رموز التقارير كما كون صورة أكثر دقة عما يدور بشركته .

وقبل تحديد شكل العملية الجديدة ، يمضى هو وفريقه وقتاً طويلاً فى تحليل الأنظمة بكل الأقسام ، مع استخلاص أفضل الممارسات من كل قسم لتكوين نظام القياس الموحد الجديد . فمثلاً ، نجد أن قسم إعداد كشوف الرواتب مكلف بجمع العلاوات المدفوعة للموظفين . وقد قام العاملون بقسم الرواتب بشركة " إم تى بليزنت " ـ "MT Pleasant " بـ " نيويورك " بوضع سلسلة من المعايير الموحدة لكتابة الخطابات بحيث تكون ذات أثر فعالولا تتسبب فى إثارة قلق المتلقى . ومع ذلك فقد تمت كتابة هذه الخطابات يدويًا ، ولم يتم متابعتها بكفاءة عالية . وفى المقابل ، فقد قام فريق العاملين بقسم الرواتب بشركة " أنديكوت " ـ " Endicott " ، الكائنة بـ " نيويورك " ، بميكنة عمليات جمع الخطابات ، ولكن الخطابات المرسلة قد أزعجت المتلقين ، والآن يرسل قسم

الرواتب الخطابات التى تشتمل على الأسلوب الذى وضعته شركة " إم تى بليزنت " ويقوم كذلك بالتحقق من كفاءة كتابة الخطابات ومتابعتها بشركة " أنديكوت "

وكان من المتوقع حدوث المزيد من توحيد المقاييس وتحقيق قدر أكبر من الكفاءة عند قيام " أنجيلو " وفريقه بصياغة طرق استخدام التكنولوجيا الجديدة . حيث يتوقعون فى المستقبل القريب أن يقوم الموظفون الذين يريدون الحجز فى رحلة عمل بالدخول على موقع الشركة على شبكة الإنترنت ، وإدخال رغباتهم ، مثل المكان الذى يريدون الذهاب إليه ، ومدة إقامتهم ، وفندقهم المفضل فيتم الحجز لهم آليًّا ، طبقاً لعقود وسياسة السفر . كما يتم تزويدهم بالمعلومات الأخرى المتعلقة بالموضوع ، مثل الخرائط والمطاعم الموصى بها ، والتحذيرات الأمنية ، كما يتم فى الوقت نفسه إبلاغ رئيس الموظف فى العمل بترتيبات السفر وكذلك إبلاغه بأية سياسة تستثنى حجز الموظف بنفسه .

وعند عودة الموظفين ، فإنهم يدخلون على الموقع للإعلام بالوصول حيث ستكون أية نفقات مسجلة على البطاقة الائتمانية الخاصة بالشركة قد تم إدخالها فى الفراغات المناسبة ؛ مما يؤدى إلى تقليل الوقت المستغرق فى تسجيل النفقات . وإذا كانت تلك النفقات تأتى فى إطار سياسة الشركة ، فلن تكون هناك ضرورة لإرسال التقرير إلى المدير للموافقة عليه ؛ حيث سيتم تحليله ، وسيتم دفع فاتورة البطاقة الائتمانية آليًّا . وهو ما يقلل الوقت الذى يستغرقه الآخرون فى معالجة ومراجعة تقارير نفقات السفر . ولا يمكن وضع التصور حيز التنفيذ دون ربط وظائف فريق العمل من العاملين بالأقسام المختلفة بالشركة ببعضها الموارد البشرية ، وإدارة المشتريات ، وقسم السفريات بالشركة ، وتكنولوجيا المعلومات .

وعلى الرغم من النجاح الذى تم تحقيقه فى أقسامه المختلفة ، فلم يركن " أنجيلو " إلى ما حققه . فخيار منظومة الإدارة بشركة " آى . بى . إم " " IBM " هو أسلوب الإدارة المبتكرة ، حيث يقوم حالياً بتحديث أنظمة الرواتب والسفر حول العالم ، ويساعده فريق الإدارة المكون من " بيل ليونز " (خدمات الرواتب المحلية) ، و " جيم فيدوركيك " (السفر / النقل) ، و " جون

روزاتو " (إدارة التغيير) ، و " جيم كالان " (الحسابات الدولية) فى الترويج لأدوات وتقنيات عملية الابتكار من خلال العمل بروح الفريق " (PITT) عبر مؤسسة " أنجيلو " العالمية .

ويوضح " أنجيلو " قائلاً : " أرى أن ما نفعله يتسم باستمرارية الحركة وليست الاستكانة إلى ما تحقق ، حيث نواصل تحديث منظومة العمل لتحسينها وإعادة هيكلتها حيث يسهل إعادة هيكلة أى شيء إذا ما عرفت الشكل الذى تبدو عليه منظومة العمل الحالية بالتفصيل وكذلك كيفية أدائها . ويسهل تحديد أهداف التحسين عندما تعرف موقعك . وهذا العامل هو أهم عامل على الإطلاق . فهو يسهل أيضاً اختيار الحلول **تكنولوجيا المعلومات** المبتكرة " .

وتعد رحلة " أنجيلو " نحو النجاح والتحسن المستمر نموذجاً مثاليًّا لمدى قوى الأثر الذى تحققه " مبادئ العقل " السبعة عند تطبيقها كلها . وقد تعلم تلك المبادئ فى إحدى ورش عمل " الابتكار من خلال العمل بروح الفريق " (PITT) ، وقد استغل معرفته بها فى تحديد المبادئ التى كان يستخدمها فعليًّا ولتطبيق المبادئ الأخرى ليجعل من نفسه قائداً ذكيًّا . وسنورد أدناه تنويهات مختصرة عن الطريقة التى كان يستخدم بها " مبادئ العقل " من وجهة نظره . وعند إجرائنا أول مقابلة معه شعر بأن مؤسسته تستخدم ستة فقط من هذه المبادئ السبعة .

مبدأ العقل الأول : يقوم العقل بتجميع المعلومات ومعالجتها معًا ، بحيث يكون واحد زائد واحد يساوى اثنين أو أكثر

لمعالجة المشاكل ، وابتكار الحلول أو صياغة السياسة العامة للشركات ، يقوم " أنجيلو " بتكوين فرق من العاملين فى تخصصات مختلفة ومن أقسام مختلفة . وهو يجد أن ذلك " التزاوج البينى " يؤدى إلى مزيد من الإبداع . فمثلاً قد يستقى محاسب فكرة جيدة من أحد وكلاء السفر أو العكس ، على الرغم من التباين الجوهرى بين طبيعة عملهما فيقول :

" عند دمج إدارة المواد البشرية ، وتكنولوجيا المعلومات ، والمشتريات مع بعضها فإن ذلك يؤدى إلى زيادة الإبداع بصورة تدعو إلى الدهشة "

مبدأ العقل الثانى : يعمل العقل بآلية موجهة نحو النجاح

" إن كل مقدار صغير من النجاح يقودنا نحو نجاحات أكبر وأكبر . ويزداد النجاح بالتراكم "

مبدأ العقل الرابع : ينشد العقل الكمال ـ فهو يحاول تعويض مواطن النقص

" يجب علىّ أن أرى العلاقات البينية لتخصصات العمل المختلفة . حيث أبحث عن تحديد النهايات المقابلة لمنظومة العمل ، وتشمل كل المعطيات والنتائج لكل نشاط . وهذا هو سبب تعاملى مع أقسامى بهذه الطريقة ـ لكى أرى الصورة كاملة " .

مبدأ العقل الخامس : يسعى العقل باستمرار فى طلب المعلومات والمعارف الجديدة

" لا مفر أمام العاملين لدينا من الاستمرار فى التعلم فى ظل استخدامنا للتكنولوجيا . ولذا فإننا نوفر لهم برامج التدريب بصفة دائمة ، فهى الطريقة الوحيدة ، للبقاء على القمة "

مبدأ العقل السادس : ينشد العقل الحقيقة

" إننى أصر على طلب معرفة الحقائق المهمة ، حيث لا يمكنك التعامل مع الآراء عندما يواجهك أحد المواقف . ولاتخاذ أفضل القرارات عليك أن تركز على التفاصيل الصحيحة "

مبدأ العقل السابع : يتحلى العقل بالإصرار والمثابرة

" أعتقد أن كل من يعرفنى جيدًا ، يعلم مدى مثابرتى . فأنا لا أجيب بـ " لا " عن أى تساؤل إلا عندما أتأكد تمامًا وأقتنع أن هذا هو الحل الوحيد . وإذا لم أكن متأكدًا بأن أى شخص يخبرنى الحقيقة كاملة ، فإننى أستمر فى الإلحاح عليه حتى يقوم بذلك . كما أننى أتمتع بذاكرة قوية جيدة حول ما يفترض أن يقوم به الآخرون ، ولا أتوقف عن الإلحاح عليهم إلا عندما أتأكد من أنهم انتهوا من عملهم تمامًا "

مبدأ العقل الثالث : يتمتع العقل بالقدرة على التقليد المحكم للأفعال

" فى البداية لم أكن متأكداً من أننا نستخدم هذا المبدأ . ومع ذلك فقد أدركت أن مفهوم أخذ أفضل ممارسات كل قسم ومحاكاته فى كل الأقسام الأخرى كان يستخدم مبدأ المحاكاة . لذا أعتقد أننا نستخدم **بالفعل** كل المبادئ السبعة !

وعند تفكير " أنجيلو " فى نجاحات مؤسسته فإنه يجد نفسه واثقاً أنه مع مشاركة الأفراد بالأفكار ، والذين يتمتعون بروح الحماس لما يقومون به ، ومع وجود القادة الذين يفهمون كيفية بناء الثروة الفكرية بسرعة ، فإن فريقه سيجد أفضل الطرق لتنفيذ العمل .

ويلخص ذلك في الرسالة التالية :

" تدرك الشركات الناجحة اليوم أن الثابت الوحيد هو " التغيير " . وقد قمنا بوضع أساس لنا للابتكار وذلك للتأقلم مع التغييرات وتطبيقها على عملياتنا . حيث تتوفر أمام موظفينا أداة شديدة الفعالية تسمح لهم ليس فقط بالتأقلم مع التغييرات ، بل بالتشجيع على التغيير أيضاً . ولكي تقود الآخرين يجب عليك أن تكون مبتكراً وتنفذ العمل بطريقة أفضل من الآخرين . وهو ليس علماً مستقلاً بذاته ، بل مجرد طريقة مباشرة للتعامل مع القيادة "

خاتمة

لقد تناولنا بالتفصيل فى هذا الكتاب بعض الأشخاص الذين نعتبرهم قادة أذكياء ، وهم يمثلون عوامل التغيير الجدد فى المؤسسات ، القادة الذين يحوزون على الاحترام والالتزام ، والثقة والولاء من قبل العاملين معهم . القادة الذين يصقلون ويتعهدون مواهب موظفيهم وتوظيفها لصالح رؤية مؤسساتهم والالتزام بها .فـ " ريتش بانون " ، و " تونى أنجيلو " ، و " تايجر فيسيلز " ، و " توم بيرينج " و "بوب هيوجز " ، و " ساندى هان " ، و " جيم كالينوسكى " ، و " كانديس جونز " ، و " مارى فاسو أورتيجا " ، و " بروس فاجنر " ما هم إلا بعض القادة الأذكياء الذين سينتقلون بنا إلى المستقبل .

وكما رأينا مع " تونى أنجيلو " الذى تسلم الراية من " ريتش بانون " بشركة (آى . بى . إم) " IBM " ، حيث تستمر منظومة العمل فى النمو من حيث القوة ، حيث يهيئ فريقه لتحمل المسافات الطويلة ، وبناء القدرة على التحمل مهنيًا ونفسيًا .

ويمكنك أنت أيضاً تحقيق كل ذلك بنفسك . فبين يديك الآن الأدوات اللازمة ـ أساليب خلق روح الولاء لدى موظفيك ، وتوجيه تركيزهم نحو أهداف شركتك ، وبث روح النشاط ، والحماس وإظهار التحسن الدائم فى عوائد الاستثمار .

نتمنى لك السعادة فى هذه الرحلة المثيرة .

تَحَلَّ بالذكاء !

الخبر الأخير

حصل كل " من تونى أنجيلو " ، و " بوب هيوجز " على جائزة " ريتش " التى تمنحها مجلة CFO عام ١٩٩٨ تكريماً لهما على إنجازاتهما البارزة فى الأنظمة المالية ، و " إعادة هيكلة المعالجة الوظيفية " ، و" شئون المشتريات " . وهذه الجائزة أعلى أشكال التقدير الرسمى التى يستطيع هؤلاء القادة الأذكياء الفوز بها .

